



# Gerencia de Mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

• • • •

Gerencia de Mercadeo / Sandra Milena Bernal Sarmiento, /  
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-52-6

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, SANDRA MILENA BERNAL SARMIENTO

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Gerencia de Mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento





# Índice

## UNIDAD 1 Aspectos gerenciales

Introducción	7
Metodología	9
Desarrollo temático	10

## UNIDAD 1 Aspectos gerenciales

Introducción	22
Metodología	24
Desarrollo temático	25

## UNIDAD 2 Estrategias de marketing

Introducción	34
Metodología	36
Desarrollo temático	37

## UNIDAD 2 Estrategias de marketing

Introducción	46
Metodología	47
Desarrollo temático	48



# Índice

## UNIDAD 3 Modelos y matrices para la planeación estratégica del marketing

Introducción	56
Metodología	57
Desarrollo temático	58

## UNIDAD 3 Modelos y matrices para la planeación estratégica del marketing

Introducción	67
Metodología	68
Desarrollo temático	69

## UNIDAD 4 Plan estratégico de marketing

Introducción	80
Metodología	82
Desarrollo temático	83

## UNIDAD 4 Plan estratégico de marketing

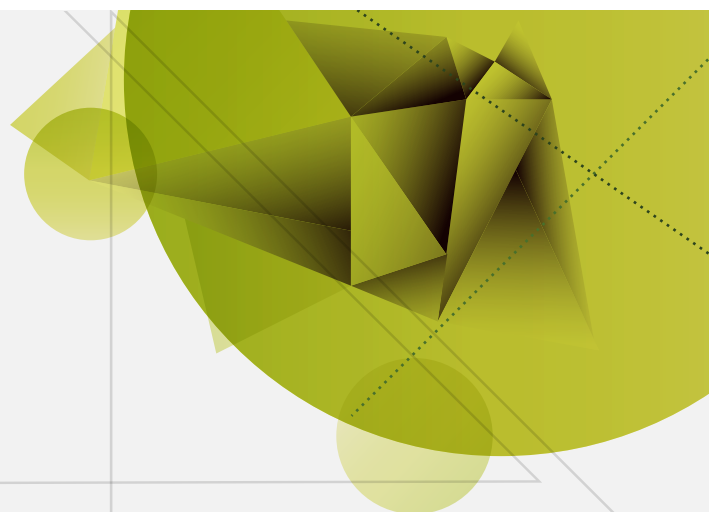
Introducción	88
Metodología	90
Desarrollo temático	91

Bibliografía	98
--------------	----

# 1

## Unidad 1

Aspectos  
gerenciales



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

En la presente cartilla el estudiante reconocerá y establecerá diferencias entre las estrategias y la prospectiva, lo mismo que llegará a analizar la importancia los mercados estratégicos y los operativos, para la toma de decisiones futuras en las empresas con miras a mejorar la competitividad actual en un mundo globalizado.

La previsión, la planificación, el pronóstico, la proyección, las estrategias y la prospectiva, son conceptos parecidos, que giran en torno a ser previsible, tanto en el aspecto profesional, como individual y desde luego se aplica a las organizaciones empresariales. Estas herramientas son supremamente importantes en todos los casos porque nos podemos apoyar en métodos que nos permiten tomar decisiones que sean viables y que apunten a tener un éxito importante en las empresas.

Las estrategias surgen de una planificación que llevará a realizar actividades o acciones que nos permitan mejorar, optimizar y analizar posteriormente cada decisión, estas actividades en tal sentido será susceptibles de modificar según la realidad empresarial, que se mueve en el cambiante mundo de los mercado. Al tiempo permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos al analizar la situación actual, basada en aquellos acontecimientos pasados, bien sean de la propia empresa o de otras que nos sirven como referentes. Esto a la vez hará que tracemos cursos de acción para el logro de objetivos propuestos. Las estrategias surgen como una necesidad de enfrentarse a la competencia, y esto se logra teniendo claros los propósitos empresariales, como por ejemplo, tener definida una misión coherente con la actividad que se desarrolla, de esta manera sabremos a que apuntarle y que decisiones son necesarias.

Lo anterior es todo aquello que es de alguna manera tangible, pero existe otra planificación que es más intangible, pero que busca planificar hacia adelante, con estrategias agresivas que pretenden nuevas oportunidades para atacar la incertidumbre del futuro y eso se llama prospectiva. Se conocen muchos casos de personas que se han adelantado a lo que sucederá cinco o diez años más adelante, eso es ser prospectivo, como lo fueron muchos y que hoy han dejado un legado para imitar, tal es el caso de Bill Gates o Steve Jobs, el fundador de Apple y una figura icónica que transformó los hábitos de consumo de

varias generaciones con productos como el iPod, el iPhone o el iPad. Este último por citar un solo caso, se adelantó muchos años antes a lo que sería ese mercado, estableciendo una alta implicación en el diseño y desarrollo de exitosos productos como los reproductores iPod o el teléfono iPhone generando una imagen de dependencia siendo vanguardista en muchos aspectos.

Con referencia al mercadeo estratégico, podemos decir que su principal finalidad es orientar a las organizaciones hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Y finalmente el estudiante encontrará en este documento, la ampliación de conceptos con relación al mercado operativo, cuya finalidad está relacionada con las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores, todas aquellas características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, es decir una gestión comercial que pretende determinar las diferentes operaciones de la empresa.



El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, donde el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

### Gerencia estrategia

La gerencia estratégica cumple una función primordial en las empresas debido a que permite el rendimiento a mediano y largo plazo porque es un conjunto de decisiones y acciones administrativas en las cuales se evalúan y analizan factores externos e internos, la formulación, planeación estratégica, así como su control y evaluación.

En el análisis entra el estudio de las oportunidades (estudio de la industria), de las amenazas, como las debilidades y fortalezas de la organización, lo que permite la disminución de fallas y errores en toma de decisiones y permitiendo la vigencia en el mercado de la empresa.

Como se observa en la figura la gerencia estratégica consta de cuatro etapas:



Figura 1. Gerencia estratégica

Fuente: propia. Adaptada a según Wheele & Hunger (2007).

### **1. Planificación financiera:**

Uno de los componentes fundamentales de la gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de la organización. Para efectos conceptuales y operativos, Brealey y Myers (2005); Suárez (2003) definen la gestión financiera como “un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo.

### **2. Planificación basada en pronósticos:**

Este paso consiste en el análisis de los resultados de las acciones, las utilidades, investigaciones de tendencias, permitiendo realizar la proyección financiera a mediano y largo plazo lo que ayuda a minimizar los posibles errores que pueden ocurrir en el proceso administrativo.

### **3. Planificación estratégica orientada externamente:**

Mediante la utilización del pensamiento estratégico la administración de la organización trata de responder a los cambios en los mercados y al comportamiento de la competencia, mediante la planificación estratégica de cada departamento los cuales apuntan a los objetivos propuestos por la gerencia.

### **4. Administración estratégica:**

Es importante resaltar en este punto la importancia del pensamiento estratégico en el cual los gerentes desarrollan un enfoque sistemático el cual analizan el ambiente, evalúan las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identifican las oportunidades capaces de proporcionar ventaja competitiva para la organización.

La importancia de la administración estratégica reside en que está involucrada en muchas de las decisiones que toman los gerentes, ayuda a declarar metas específicas, a desarrollar e implementar planes dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa en los cuales se detallan aspectos de implementación, evaluación y control, también aporta una visión coherente para todo el personal, la organización obtiene buenos rendimientos financieros.

Principales beneficios de la gerencia estratégica:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
- Un enfoque más definido de los que es importante estratégicamente en la organización.
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

La gerencia estratégica consta de cuatro elementos como se refleja en la figura 2:

## Modelo de gerencia estratégica:

### Análisis recolección de información:

**Externa:** oportunidades y amenazas.

**Ambiente social:** fuerzas generales.

**Ambiente industrial:** análisis de la industria.

**Interna:** fortalezas y debilidades.

**Estructura:** cadena de mando.

**Cultura:** creencia, expectativas y valores.

**Recursos:** destrezas, conocimientos, competencias.

### Formulación de estrategia:

**Misión:** razón de existir.

**Objetivos:** qué resultados se lograrán y cuando.

**Estrategia:** plan para lograr la misión y los objetivos.

**Políticas:** directrices para la toma de decisiones.

### Implementación de la estrategia:

**Programas**

**Presupuestos**

**Procedimientos**

### Evaluación y control

**Resultados:**

Supervisión.

Resultados reales.

Figura 2. Gerencia estratégica

Fuente: Wheele y Hunger (2007).

- Análisis ambiental.
- Formulación estratégica.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación y control.

### **Análisis ambiental:**

Implica el análisis, control y evaluación de los factores externos e internos de la empresa, su propósito es identificar los factores estratégicos los cuales ayudan a la proyección y sostenimiento organizacional, la forma más sencilla para este análisis es por medio de la matriz DOFA, la cual consiste en analizar, estudiar y determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

Las oportunidades y amenazas son variables que se encuentran afuera de la empresa por ende no dependen de la administración y control de la organización, algunas de las fuerzas y tendencias que lo conforman son:

Las debilidades y fortalezas resultan importantes puesto que ayudan a entender la posición competitiva de la empresa en un entorno de negocio.

- **Fortalezas:** se refiere a todos los aspectos que hacen a la empresa competitiva en el mercado. Se generan dentro de la compañía y son el resultado de la organización.
- **Debilidades:** representa algún aspecto en el que la empresa es inferior a la competencia. Se originan siempre dentro de la empresa y puede ser controlada por ella.

### **Formulación estratégica:**

El gerente genera la aplicación y desarrollo de planes a mediano y largo plazo para administrar positivamente las oportunidades y amenazas con base a las fortalezas y debilidades de la organización, interviene la misión organizacional, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de las estrategias y el establecimiento de las políticas organizacionales.

- **Misión:** es la razón de existir de la organización, en ella se declara proporcional a la sociedad, incluye los valores y filosofía organizacional.
- **Objetivos:** los objetivos corporativos es la declaración de lo que se desea lograr en un periodo determinado de tiempo, van articulados con la misión de la empresa, actualmente las empresas proponen los objetivos en áreas como; rentabilidad, eficiencia, crecimiento, utilidad de recursos, liderazgo en el mercadeo, liderazgo tecnológico entre otros.
- **Estrategia:** la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense strategos (estratega). Como bien es conocido el concepto de estrategia viene desde el campo militar para derrotar al enemigo y conseguir la victoria, es por esto que en la actualidad los administradores estructuran planes estratégicos para obtener niveles de productividad organizacional.

Los planes establecidos por la gerencia con el fin de dar respuesta a tres cuestiones importantes (qué, cómo y cuándo) se denomina estrategia; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta.

**Finalmente, se ha de contestar al cuándo:** en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizar, todo lo anterior articulando la misión, políticas, los principales objetivos organizacionales.

Para poder estructurar una muy buena estrategia se debe estudiar:

- Las metas y objetivos que se persiguen.
- Las políticas y acciones que se emprendan.
- La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- El entorno en el que se ubica la organización.
- La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos. La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

Según Wheele y Hunger (2007) por lo general las empresas consideran tres tipos de estrategias:

La estrategia corporativa enfocada a la dirección general de la empresa, interviene aspectos como el crecimiento y administración de sus diversas líneas de negocios y productos; la estrategia de negocios hace hincapié a la posición competitiva de los productos y líneas de negocios y la estrategia funcional busca maximizar la productividad de los recursos. (p. 15).

**Políticas:** es la directriz para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia y su implementación.

### **Implementación de la estrategia:**

Se ejecuta a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.

En los programas se plantea todas las actividades a desarrollar, estipulando el paso a paso de cada una de estas para lograr un plan, el presupuesto es el costo de los programas a desarrollar y los procedimientos son las actividades que se plantean para completar el programa.

## Evaluación y control:

Es el proceso mediante el cual se monitorea y evalúa los resultados de todos los programas y actividades realizadas de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado, también sirve para analizar los errores cometidos para no volverla a cometer en el próximo plan.

## Concepto de estrategia

El concepto se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir una actividad y también para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Esta palabra estrategia viene del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* ("ejército") y *agein* ("conductor", "guía"). Es decir, el significado inicial de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Justamente uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares y que está como referente también para la prospectiva recibe el nombre de "El arte de la guerra" y fue realizado por un gran estratega chino que vivió en el siglo V antes de Cristo, llamado Sun Tzu. Esta obra está conformada por un total de trece capítulos donde se abordan cuestiones tan importantes muy aplicables en la actualidad, tales como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías, entre otros.

De la misma forma y con relación a nuestro tema de estudio gerencial, existe lo que

se conoce como estrategia de marketing. Un concepto con el que se intervienen todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación, con el propósito de determinar el mercado así como otras cuestiones tales como las necesidades de sus clientes o las características que la diferencian respecto a sus competidores más próximos.

## Cómo realizar una estrategia empresarial

Para que una organización cumpla sus propósitos y llegue a ser exitosa cada uno de sus integrantes y especialmente sus gerentes y líderes deberán dirigir a sus colaboradores para que se establezcan aspectos relacionados con:

- **Hacer las cosas correctas:** es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).
- **Hacer las cosas correctamente:** entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales.

La estrategia o corporativa o empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo tiene posiciones de manejo y toma de decisiones de la empresa, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Según Fred Nichols, la estrategia "es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares" y Michael Porter señala en torno a la estrate-

gia competitiva que debe ser diferente, es decir “seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Para establecer una estrategia en una empresa se deberán determinar los siguientes pasos:

- **Qué hacemos:** esta acción está bien definida en la misión los valores corporativos y cada integrante de la organización las deberá conocer.
- **Dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- **Dónde queremos llegar:** esto implica establecer la visión y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- **Como llegar hasta allí:** es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - Productos y servicios a ofrecer.
  - Demandas del mercado a satisfacer.
  - Segmento o segmentos, según el caso, de clientes a atender.
  - Tecnología a utilizar (o a desarrollar).
  - Métodos de ventas a utilizar.
  - Canales de distribución o cadena de abastecimiento a utilizar.
  - Área geográfica que se va a intervenir.

### Implementación de la estrategia empresarial

Es importante en este tipo de acciones contar con una importante y bien desarrollada

idea de estrategia, lo que implica una serie de pasos, tales como asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología. Del mismo modo establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, de áreas específicas, entre otros.

Por último y para que se cumpla un proceso lógico y sin contratiempos se deben establecer responsabilidades: cada tarea debe ser responsable de una persona o un equipo, manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

### Prospectiva

Algunos autores la consideran como una nueva ciencia, pero en realidad es una actividad que el ser humano ha planteado casi desde los inicios de su existencia. Hoy es conocida como la ciencia del futuro y esta se enfoca a la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión del futuro de las empresas. Para que cumpla, se analizan los estudios que se han efectuado en diversos países, el efecto de la tecnología y características profesionales y las habilidades que tienen las personas en las organizaciones.

Según Alvin Toffler “mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros -individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado ¡Bienvenidos al resto del siglo veintiuno!” y agrega “todos los países deben tener en claro que los cambios sociales se irán acelerando, los futuros puestos de trabajo requerirán más y más conocimientos y habilidades”.



Esto indica que es muy importante adelantarse hoy en día a la circunstancias del mercado y tener en cuenta todas las variables mundiales y las tendencias, porque lo que hoy en día da resultado comercial, es posible que mañana no y ese mañana está a la vuelta de la esquina, por eso es que en prospectiva se habla de decisiones a corto y mediano plazo, porque a muchos años, es muy incierto.

Las organizaciones no sólo deben convivir y estar satisfechos y convencidos con los éxitos del presente, sino continuar visualizando y planificando su visión hacia un futuro que tenga resultados positivos, los éxitos de hoy no serán los éxitos de mañana, las organizaciones tendrán que estar mejorando y renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico para un momento determinado o para un tiempo sin fin, no siempre es la solución total, hay que tener visión y adecuada prospectiva del entorno.

Para que la prospectiva tenga un resultado beneficioso y real, lo primero que se debe tener en cuenta es ser estrategia y luego observar:

- El tipo de clientes que se tiene hoy y si serán los mismos dentro de cinco o diez años.
- Los cambios que sufrirán los clientes y las necesidades iguales o cambiantes.
- Los canales o sistema de abastecimiento, que se utilizan hoy, para llegar a sus clientes. Si subsistirán sin cambios dentro de unos años.
- Si los competidores de hoy; serán los mismos en otras épocas o temporadas.

- La base de nuestra ventaja competitiva actual, cuál será dentro uno a cinco años.
- Las tendencias de precios.
- Si los productos o servicios ofrecidos, son competitivos o si aparecerán otros sustitutivos resultantes de las nuevas tecnologías.
- Dónde se generan hoy los márgenes y dónde se generarán en el futuro.
- Si las competencias de nuestra gente servirán dentro de los próximos años.
- Si controlamos nuestra empresa hoy, y si estamos seguros que la podremos seguir controlando en el futuro con las mismas premisas de hoy.
- Qué nos hace hoy estar como empresa frente a accionistas, empleados, proveedores, clientes, público y sociedad y qué nos definirá dentro de algunos años.
- Que actividades y aspectos tecnológicos cambiarán y cuáles no.

Luego de realizar el chequeo de las anteriores consideraciones se deberán plantear estrategias futuras previendo cambios que otros no ven ya que los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevos mercados e ideas innovadoras. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones que en los próximos años nos ayuden a ser mejores y exitosos.

## Mercadeo estratégico

Esta es una forma de realizar mercadeo y tiene como propósito orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas llamativa para ella, buscando una ventaja favorable y competitiva y encontrando la estrategia precisa y correcta que se ajuste entre las capacidades organizacionales y las oportunidades del medio externo. Lo que indica que deben estar completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, ofreciendo un potencial de crecimiento y rentabilidad. En términos generales el mercadeo estratégico escoge con previo conocimiento, el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que cumpla y satisfaga las necesidades del consumidor, establecidas por las características de un producto o un servicio específico.

A continuación y para mayor claridad, el estudiante puede visualizar un cuadro donde la empresa realiza actividades de mercadeo estratégico, iniciando con el conocimiento de la misión, el establecimiento de un plan de mercado, basado en objetivos y asignación de recursos, el seguimiento de tareas plazos y responsabilidades y terminando con el control final para que cada actividad se cumpla y se desarrolle correctamente.

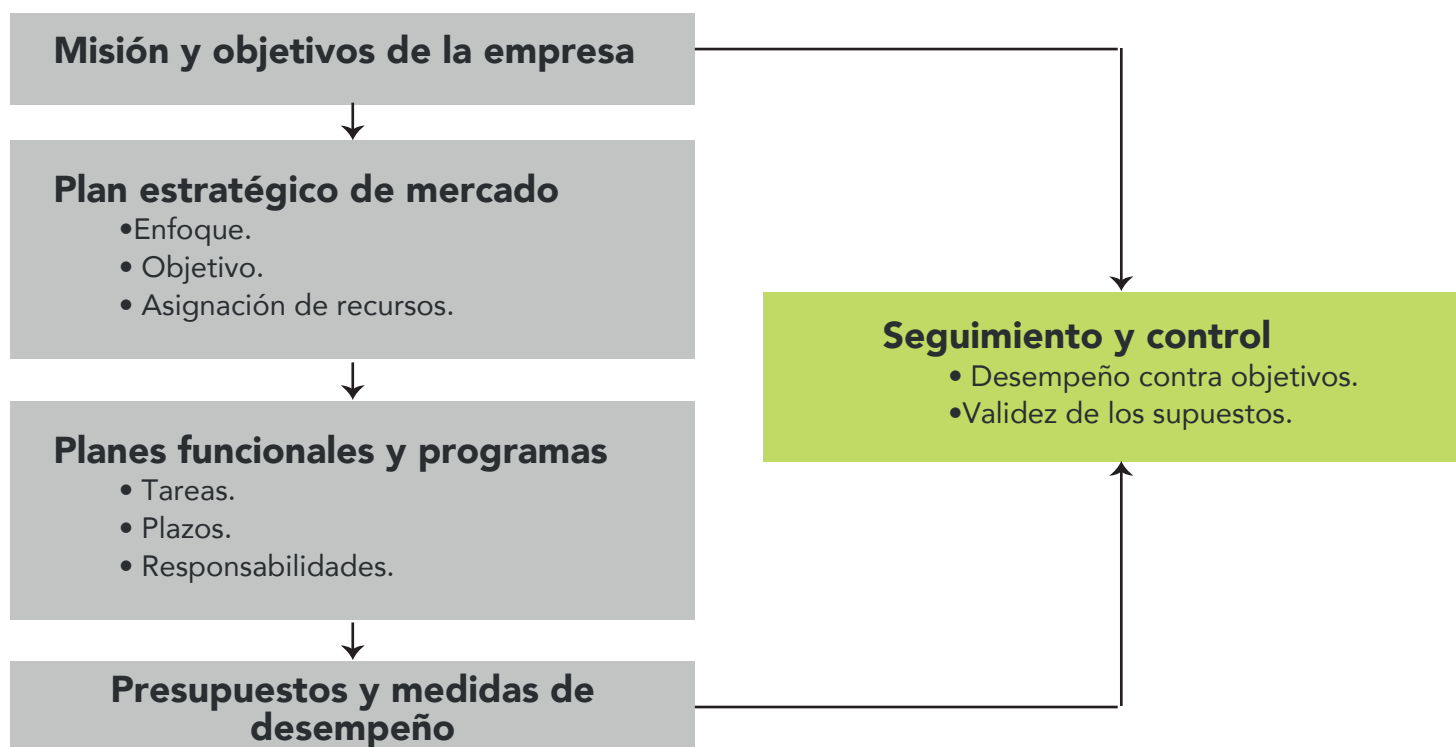


Figura 3. Mercadeo estratégico

Fuente: <http://dimara0331.blogspot.com/>

## **Mercadeo operativo**

Son diversas las actividades que se realizan en mercadeo para que sea funcional y acorde con las necesidades tanto de la empresa como para el cliente o el consumidor, en tal sentido existe una actividad denominada mercadeo operativo y este se refiere a las acciones que realiza una empresa para crear estrategias de venta y de comunicación y presentárselas a los posibles compradores con las características de los productos ofrecidos.

Existen cuatro aspectos básicos a considerar al momento de plantear las tácticas del mercadeo operativo y estas son:

### **■ El producto o servicio:**

El producto no es sólo un objeto o un intangible en el caso de los servicios sino que también posee características simbólicas que vienen dadas por factores psicológicos, sociales y culturales. El producto completo posee tres niveles: el básico o fundamental que tiene que ver con la función básica o para que fue hecho; el complementario que implica la marca, el empaque, la garantía y otros; y el nivel aumentado donde se evalúa el servicio post-venta, las asesorías, los valores agregados.

La imagen del producto es de suma importancia, por el reconocimiento que puede tener la marca y en general su posicionamiento, sumado a esto el empaque y la recordación de colores y formas.

### **■ El precio:**

El precio está dado por diversas variables que un mercadeo operativo debe tener en cuenta y no olvidar, la trayectoria del producto, el ciclo de vida, su presentación y su calidad es un aspecto de comparación respecto de la competencia y de otros productos sustitutos, es la representación del valor simbólico del producto servicio que influye directamente sobre el posicionamiento. Este cumple una importante acción de rentabilidad para la empresa y es necesario tener en cuenta que el comprador evalúa la satisfacción que el producto le presenta con respecto al costo total de la transacción por lo que es muy importante aumentar el valor del producto percibido.

### **■ Puntos de venta, canales de distribución y cadenas de abastecimiento:**

El propósito principal a la hora de definir las estrategias de distribución o de colocación del producto, es asegurar que esté disponible en tiempo y forma para el momento en que el comprador lo quiera ver o adquirir.

Para lo anterior se deberá definir el tipo de canal de distribución, el punto de venta o la cadena de abastecimiento, indicando que puede ser directo, sin intermediarios, o indirecto, con contratación de intermediarios que se encarguen de la atención al público, el tipo de cobertura y el tipo de mercado al que está dirigido.

## ■ **Comunicación:**

Esta es otra táctica necesaria para que el mercadeo operativo funcione a la perfección, hay que dar a conocer el producto o servicio y existen diversas formas, cada vez más sofisticadas e innovadoras y tiene como fin a grandes rasgos, impulsar y promocionar.

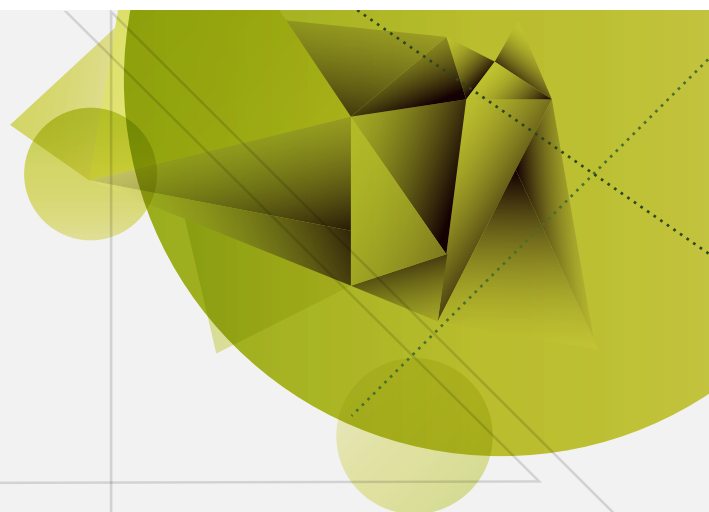
Philip Kotler señala que “Las comunicaciones integradas de marketing son una forma de examinar todo el esfuerzo de posicionamiento que hace la empresa desde el punto de vista del receptor”.

Varias estrategias de comunicación se aplican hoy basadas principalmente en la publicidad, que incluye entre otras técnicas, la publicidad directa, la exterior, el BTL o la publicidad no tradicional, la publicidad en los medios masivos y el merchandising, en cuanto a lo promocional el impulso de las ventas se maneja a través de diversos métodos que llaman la atención del comprador, tales como juegos, rifas, concursos y descuentos.

# 1

## Unidad 1

Aspectos  
gerenciales



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

La toma de decisiones es uno de los factores más importantes que se debe tener en cuenta en las acciones gerenciales, por lo tanto es indispensable conocer todos los recursos necesarios para actuar y manejar las situaciones de la mejor forma desde la gerencia y con previo conocimiento de datos que se entregan en informes o que se han derivado de la investigación de mercados.

En esta cartilla, observaremos cuan importantes son estos temas y además complementados con las acciones que se originan de una buena imagen empresarial y unos buenos aspectos que involucren el correcto manejo del protocolo.

Los informes son documentos derivados de resultados de investigación previos y que vienen de diferentes fuentes de la empresa, especialmente de los sistemas administrativos de información que se han vuelto indispensables para la planeación de la toma de decisiones por parte de la dirección administrativa. Estos deben organizarse según los propósitos que tiene la empresa y las necesidades que tenga cada departamento o cada área

En cuanto a su presentación efectiva debe comprender una exposición lógica de la información, como si se tratara de contar una historia. El informe, que en general contiene hallazgos importantes, debe tener un punto de vista claro y que sin necesidad de explicaciones adicionales, que sea entendible para todas las partes involucradas en el proceso. No se debe ceñir a la presentación de tablas y figuras interminables y sin sentido, debe disponer y organizar los datos en flujo continuo y lógico de información, manteniendo la objetividad en su contenido.

Hay que recordar que en los informe se debe escribir con claridad, apoyándose en hechos registrados y que tengan un origen comprobable.

Con respecto a la Investigación de mercados, esta es también una herramienta indispensable para la toma de decisiones, debido a que en esa indagación se encuentran datos y resultados necesarios para hacer un análisis concienzudo y elegir el mejor camino para plantear los propósitos empresariales.

De tal manera es importante anotar que toda empresa que quiera mantenerse competitiva en el mercado en tiempos de globalización, debe estar atenta y preparada para tener en cuenta las acciones y cambios que diariamente por diferentes factores intervienen el mercado.

Es por eso que las empresas deben recurrir a las investigaciones de mercados como un elemento vital de comunicación e interacción entre las empresas u organizaciones y lo que ocurre en su entorno, bien sea micro o macro.

Con esta información, la empresa y con ella el empresario, podrán decidir sobre cuál es el grupo objetivo más apropiado para comercializar su producto o servicio, y mostrar de manera contundente las características y atributos en cuanto a calidad, precio, vida útil, empaque, tamaños, entre otros.

Este documento está dirigido para que el estudiante clarifique los aspectos generales que se tienen en cuenta y clarificar la idea que tiene realizar una investigación de mercados.

En cuanto a la comunicación y la mejor manera de realizar este tipo de actividades, es importante conocer las técnicas y los manejos más adecuados y que a la vez sirvan de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicar a su público-objetivo a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de acciones, eventos y muchos más.

Por último trataremos los temas de imagen, protocolo y comportamiento humano. Otra forma importante de establecer la mejor interrelación con los clientes; ellos lograr enamorarse de nuestra labor u odiarnos si es el caso por eso es necesario conocerlas pautas de servicio adecuado, teniendo en cuenta los tipos de clientes con los que diariamente se interactúa y las circunstancias propias de la empresa.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, donde el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.



### Informes internos

Las empresas requieren tomar decisiones importantes de forma permanente y para que esto ocurra se necesita contar información confiable y oportuna. En diversas oportunidades a aquellos que les corresponde no lo proporcionan a tiempo o estos no cubren con las expectativas, lo que sin lugar a dudas restan eficiencia a la labor de la gerencia o de la parte administrativa que es en últimas a quien le corresponde presentar sus estrategias basada en esta información y en tal sentido no se puede realizar de manera objetiva, bien sea porque no los puede presentar para un buen análisis o porque no pueden evaluarlos con respecto a lo planeado y proporcionar sugerencias que mejoren las actividades comerciales del negocio.

Los informes internos se han vuelto indispensables para la planeación de la toma de decisiones por parte de la gerencia, por esta razón es indispensable que los que elaboran informes gerenciales tengan conocimiento de cómo se debe diseñar, implementar y administrar estos procesos de elaboración de informes.

En los siguientes puntos se presentan lineamientos y características necesarias para cubrir con los informes gerenciales para que a su vez cumplan con su objetivo; ya que con información precisa y oportuna, la gerencia podrá dar seguimiento a los objetivos y metas y modificar sus planes dentro de la realidad empresarial.

### Preparación de informes

- **Objetividad:** la redacción del informe debe mantener la objetividad en su contenido, quien realiza esta labor debe evitar apasionarse con su trabajo, emitiendo opiniones personales. Tampoco en ese sentido deberá suponer y ceñirse a las evidencias, incluyendo aclaraciones y explicaciones necesarias para unos resultados exactos.
- **Organización:** la presentación de hechos deberá registrarse de manera organizada, apuntando al objetivo final.
- **Localización:** el orden anterior, debe permitir una localización rápida de la información que se requiere, se debe presentar una secuencia lógica que abarca el donde se está y para donde se va.
- **Oportunidad:** los informes deben estar disponibles para ser revisados por la persona indicada en el tiempo preciso para la acción apropiada.
- **Cantidad de información:** para que se puedan tomar decisiones definitivas, acertadas y oportunas, es indispensable que los informes cuenten con suficiente información, teniendo en cuenta que no deben ser saturados de datos irrelevantes e inútiles, porque generalmente estos documentos se vuelvan confusos, provocando decisiones equivocadas.
- **Relevancia de la información:** la información en los informes debe contener los hechos que permitan al usuario tomar decisiones en relación a los objetivos que se persiguen, para esto debe incluir hechos importantes que afectaran las decisiones.
- **Escribir con claridad:** este punto puede sonar muy lógico, pero no sobran las siguientes consideraciones: utilizar palabras de fácil comprensión, emplear frases cortas que lleven directamente al tema, tener presente que las palabras utilizadas sean las más apropiadas para la comunicación del redactor y evitar errores ortográficos.

### Formato del informe

No se conoce realmente un formato estándar, por lo cual a veces es importante ceñirse a los gustos de un lector, sin embargo deberá guardar ciertas normas básicas que en general darán una buena apariencia teniendo como componente los siguientes puntos:

- **Portada:** aquí se indica el tema, la fecha de elaboración, quien lo preparó y para quién.

- **Contenido:** importante y necesario cuando el documento es extenso, se podrá incluir un anexo, donde se indiquen las tablas de gráficos y diagramas.
- **Introducción o prefacio:** introduce al lector en el proyecto de la investigación, comprende los antecedentes del problema, su importancia, antecedentes, dimensiones y todos los datos relevantes necesarios para ambientar las conclusiones del estudio o de la información.
- **Objetivos:** presentar claramente los propósitos del informe, cuál es su dimensión.
- **Metodología:** describe cada uno de los procedimientos, pasos y flujo de información desde su partida hasta la conclusión general.
- **Resultados:** son la esencia del informe, de manera ordenada y acompañada de gráficos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** las conclusiones se derivan de los objetivos y cada objetivo presenta una conclusión positiva o negativa. Las recomendaciones no son necesarias en todos los casos y quien las presente debe ser un gran conocedor del tema que requiera aportar para mejorar situaciones o estrategias.
- **Resumen:** en este se destacan los puntos sobresalientes del informe y ayuda al lector a tener en mente las ideas principales.

## Investigación de mercadeo

La definición sobre este tema que encontramos, en cualquier diccionario nos dice que: es una actividad humana orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Este resume en general lo que se hace también en la investigación de mercados. Se necesita tener un problema que se origina en un negocio que tiene y ofrece producto o servicios, por lo tanto la investigación en mercadeo es un proceso que refleja las necesidades, tendencias y características del mercado; así como las opiniones, conductas y hábitos de los consumidores frente a productos y servicios.

La actividad tiene como propósito la aplicación de diversas metodologías, las cuales pueden ser encuestas (por correo, telefónica o personal), estadísticas, entrevistas, grupos focales (focus groups) y observación.

Anteriormente la investigación de mercados en las organizaciones no era muy relevante, pero en los últimos años, se ha vuelto muy relevante, porque se ha convertido en una herramienta fundamental para conocer especialmente a cada cliente que hoy es más de carácter individual y posee sus propias necesidades y ya no se trata de forma masiva, como en otras épocas.

La investigación como elemento de información para la gerencia moderna analiza e indica sobre los cambios del mercado del cliente, para desarrollar productos o servicios, que satisfagan nuevas necesidades, esto hace que los administradores analicen la información y

hechos sobre problemas reales en las organizaciones, lo que les permite involucrar variables internas y externas para reforzar el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, toda empresa que quiera mantenerse vigente y competitiva en tiempos de internacionalización y globalización de los mercados, debe estar informada y preparada para atender las exigencias y cambios de los factores que intervienen tanto en los consumidores, como en los diferentes mercados. Por ejemplo es importante anotar que el comportamiento del consumidor se modifica cotidianamente, sumado a este hecho los medios y las redes sociales contribuyen a que estas personas sean cada vez más exigentes y tengan más conocimiento al punto que su condición les da para tomar su decisión de compra, pensando en aspectos relacionados con el medio ambiente, la responsabilidad social, los impactos ecológicos, entre otros.

Es importante que un gerente sepa que esta investigación “es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad...una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un conocimiento para conocer verdades parciales -o mejor-, para descubrir no falsedades parciales.” (Ander-Egg, 1992).

Los objetivos de la investigación de mercados son:

**Objetivo social:**

Satisfacer las necesidades del consumidor o en otros casos llamado cliente, mediante un producto o servicio requerido, y que estos cumplan con los propósitos y deseos exigidos cuando sean utilizados.

**Objetivo económico:**

Establecer el nivel económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado, al modificar o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las decisiones que se deben establecer.

**Objetivo administrativo:**

Monitorear, ayudar y controlar el desarrollo del negocio, mediante la adecuada planeación, organización, dirección de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo requerido y oportuno.

En general los beneficios de la investigación de mercados son los que a continuación se presentan:

- Identifica posibles problemas.
- Ayuda a tomar decisiones más acertadas.
- Proporciona resultados confiables, lo más cercanos a la realidad.

- Es una estrategia para conocer al mercado, el consumidor y el competidor.
- Cambia prejuicios del mercado.
- Disminuye los riesgos.

Es necesario también conocer que existen diversas formas de investigar y que cada una de ellas tiene un sentido y un propósito, veamos cuales son.

Son varios los tipos de investigación de mercados: descriptiva, exploratoria y explicativa. Cada una de ellas arrojará diferentes resultados, dependiendo de las características y variables que se deseen estudiar.

**Investigación descriptiva:** realiza la investigación para conocer las situaciones, costumbres y actitudes relevantes con una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No solo se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones o interacción que pueden existir entre dos o más variables. Los investigadores además de tabular datos, también recogen la información sobre la base de una hipótesis o teoría. Resumen y exponen la información de manera minuciosa y luego analizan cuidadosamente los resultados, con el propósito de conseguir generalidades significativas que contribuyan al conocimiento.

Los datos descriptivos se manifiestan en términos cualitativos y cuantitativos. Estos se pueden utilizar de manera individual o ambos a la vez.

- **Cualitativos (de manera verbal):** utilizados en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos entregan una numerosa can-

tidad de información generalmente muy valiosa, pero con un limitado grado de precisión, debido a que emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Este tipo de estudios contribuyen a identificar las causas relevantes que deben ser medidos.

- **Cuantitativos (utiliza símbolos matemáticos):** los símbolos numéricos utilizados para la exposición de los datos proceden de un cálculo o de una medición. Esto permite medir las diferentes unidades, elementos o categorías reconocibles.

**Investigación exploratoria:** es aquella que se genera sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, de ahí que sus resultados constituyen una visión cercana de dicho objeto, en general, un nivel superficial de conocimiento y pueden ser:

- **Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación:** debido a que se carece de información suficiente y de conocimientos anteriores del objeto de estudio. Por lo tanto resulta lógico que la formulación inicial del problema sea poco precisa. La exploración entonces, permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor exactitud los interrogantes de la investigación.
- **Conducentes al planteamiento de una hipótesis:** es cuando se desconoce el objeto de estudio y resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de esta variable de la investigación es revelar las bases y conseguir información que permita como resultado del estudio, la

enunciación de una hipótesis. Estas investigaciones exploratorias son de utilidad por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que en el momento era totalmente desconocido.

**Investigación explicativa:** busca el porqué de los hechos con la metodología de relaciones causa-efecto. De esta manera, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación posterior), como de los efectos (investigación experimental), utilizando la prueba de hipótesis. Los resultados y conclusiones componen el nivel más profundo de conocimientos.

### Métodos de recolección de datos y el cuestionario

Los métodos más usuales son:

#### La encuesta:

Es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes con la utilización de un cuestionario aplicado a una muestra de población. En las encuestas cuentan con diversas variables:

**Por correo:** consiste en el envío de cuestionarios por correo solicitando a los destinatarios su envío o remisión una vez diligenciados.

- **Ventajas:** costo reducido, cero desplazamiento; rápida realización; se llega a sitios inaccesibles; sinceridad en las respuestas; y no se presenta influencia por parte del entrevistador.
- **Desventajas:** bajo porcentajes de respuestas; poca representatividad de las respuestas (solo representa la

población responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no tienen exclusividad personal.

**Telefónica:** la entrevista se realiza solamente vía telefónica.

- **Ventajas:** es económica y de rápida realización.
- **Desventajas:** no hay presencialidad y no se pueden presentar sinceridad en las respuestas.

**Personal:** es el método más usado en la práctica. Es una entrevista personal y directa entre el entrevistador y la persona interrogada.

- **Ventajas:** esta técnica permite que se disipen dudas y se aclaren respuestas.
- **Desventajas:** costos elevados, laboriosidad y duración, y el riesgo de influencia en las respuestas por el entrevistador.

Luego se debe elegir el tipo de estudio y el método de encuesta a emplear y confeccionar el cuestionario, que es el instrumento entre el investigador y el problema a resolver.

### El focus group

Es una variable de la entrevista y aquí se requiere de un grupo compuesto por personas a las que les interesa un tipo de producto de servicio o una política de desarrollo donde pueden lograr una intervención. La función principal del focus group o grupo focal, es obtener información basado en opiniones, actitudes y experiencias o también expresar sus expectativas con respecto a los temas o elementos de los cuales se está indagando.

Es un método de encuesta cualitativa muy rápida y depende de los participantes, para que sea eficaz.

Este método resulta interesante para la evaluación de actividades que conlleven proyectos o programas, especialmente los estudios de futuras acciones a tomar en cuanto a la comercialización de productos o servicios y la manera de actuar del posible consumidor. También evalúa su impacto y nos permite comprender, analizar y establecer el fundamento de las opiniones expresadas por cada uno de los participantes.

Para la evaluación del focus group, tenemos que tener en cuenta que es un medio para recopilar rápidamente información y diferentes puntos de vista. Cuando están agrupadas distintas personas con posturas diferentes y permite al mismo tiempo la expresión y la explicación de variados puntos de vista, así como la profundización de sus opiniones.

### La entrevista

Es una de las técnicas aplicadas de recolección y de las más utilizadas en las investigaciones, después de la técnica de la encuesta, que es una técnica cuantitativa, la entrevista se diferencia con la encuesta porque es una técnica cualitativa.

Para desarrollar el concepto de la entrevista tenemos que considerar una serie de situaciones tales como: los tipos de preguntas, la preparación, el objetivo, la realización de la entrevista y la interpretación posterior.

Este método de investigación no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, que tiene como intención, llevar implícitos unos objetivos precisos.

Se clasifican según su estructura y diseño. Se denomina estructurada porque el investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, esto con el propósito de dejar poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o que pueda salirse del guion. En este caso son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada). También se le llama semiestructurada, porque se ha determinado de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir.

La entrevista según su momento de realización, puede ser:

- **Iniciales o exploratorias (diagnóstico):** para la identificación de aspectos relevantes y formar una impresión inicial. Se usan en los primeros momentos para familiarizarse con el contexto, nos permite elaborar un plan de actuación posterior.
- **De desarrollo o de seguimiento:** cumple dos objetivos, describir la evolución o el proceso de una situación o profundizar en las relaciones, por ejemplo, estilos de vida, situaciones, percepciones, entre otros.
- **Final:** busca confrontar información, definir respuestas y concluir aspectos.

### Planificación

Aquí se define el propósito de la actividad, que fin persigue, con qué medios contamos, cual es la audiencia y que objetivo son los establecidos, para cumplir una tarea.

### Producción

Compete la organización y definición de los equipos de trabajo, asignación de tareas y

vías de comunicación entre los equipos y con personas y equipos del exterior.

### **Explotación**

Es la actividad propiamente dicha, donde se pone en marcha todo aquello que hemos planificado y que hemos producido, donde no se debe olvidar contar con planes alternativos para situaciones imprevistas.

Es lo posterior a la celebración, aquí se evalúan todas las actividades desarrolladas, de manera detallada; se ajustan y corrigen posibles desviaciones a tener en cuenta para futuras organizaciones de eventos.

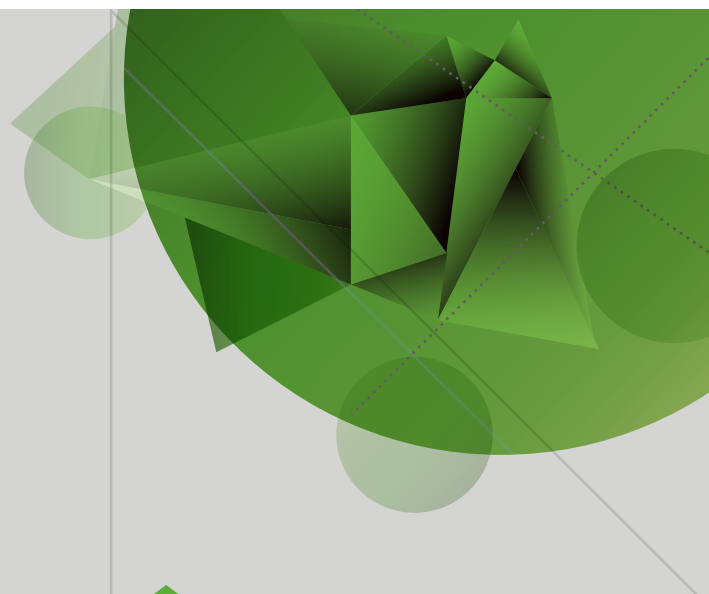
En cualquier actividad, la impresión que se deje cuando se organiza un acto en una empresa es la imagen que ésta misma tiene y quiere presentar, por lo que es importante no olvidar ningún detalle.



# 2

## Unidad 2

Estrategias de  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

Alguna vez dos presidentes de compañías competidoras entre sí en la misma industria decidieron salir a acampar juntos, con el objeto de discutir la posibilidad de formar una empresa conjunta. Caminaron se adentraron bastante en la espesura del bosque.

Súbitamente se encontraron con un gran oso pardo que, erguido sobre sus patas traseras, les lanzó un sonoro gruñido. Con sorprendente rapidez, el primer presidente se quitó la mochila del hombro y comenzó a sacar un par de zapatos para carreras.

## **El segundo exclamó:**

- Oye, tú no puedes ganarle corriendo a ese oso.

## **Le contestó entonces el primero:**

-Tal vez no pueda correr más que ese oso, pero con seguridad puedo correr más que tú.

Este pasaje narrado por Fred David en su obra “Gerencia estratégica” en los años 90, tiene hoy más que nunca perfecta validez en el campo gerencial, porque al igual que los gerentes de producción y logística, los gerentes de mercadeo son los responsables de la gestión en las diversas líneas de productos, servicios, lo cual implica aplicar todas las herramientas de mercadeo estratégico para influir en la demanda para cumplir así con los objetivos organizacionales y de marketing.

En las siguientes dos semanas, se mostrara estrategias y programas que un gerente de marketing debe conocer para la toma de decisiones, la proyección de la organización y manejo de los productos.

Es importante que el gerente antes de tomar decisiones tenga conocimiento sobre los aspectos que la organización ha declarado en su planeación, como por ejemplo:

- Los segmentos del mercado potencial que se puede penetrar.
- El tamaño, alcance y comportamiento de la competencia.
- Los objetivos de ventas que se han propuesto alcanzar.

- Los objetivos de producto que se han propuesto alcanzar.
- Conocimiento de la demanda.
- Las oportunidades, las tendencias de mercado, según lo que indique el potencial de mercado y las ventas de la industria.

Teniendo el conocimiento necesario de los factores, las variables del mercado, de la organización, el gerente se plantean estrategias y programas a implementar, usualmente las empresas desarrollan dos o más tipos de programas de marketing de manera simultánea, debido a que cada programa tiene un efecto diferente sobre la demanda, en consecuencia, debe existir algún tipo de control de estos programas, a este mecanismo se le denomina estrategia de marketing, una estrategia debe especificar los siguientes aspectos:

- ¿Qué? - Objetivos se han de alcanzar.
- ¿Dónde? - En qué ramos de producto y del mercado hay que concentrarse.
- ¿Cómo? - Que recursos y actividades se han de asignar a cada producto mercado para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente con el fin de obtener una ventaja competitiva.
- ¿Cuándo? - A partir de cuándo se implementará.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente; son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, donde el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

### Estrategias de mercado

Una empresa que encuentra oportunidades de mercado importantes para el crecimiento, expansión y posee pocas debilidades debe seleccionar una estrategia para su mercado actual.

A continuación se expondrán las tres estrategias de crecimiento propuestas por Philip Kotler para cada momento que atraviesa la organización en su entorno.

#### ■ La estrategia crecimiento intensivo conformada por:

- **Penetración en el mercado:** consiste cuando la organización se plantea aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales, por medio de: estimular a los consumidores para incrementar la frecuencia de compra, atraer a los clientes de la competencia, atraer a los no usuarios del producto entre otras acciones, defender la posición en el mercado, reorganizar el canal de distribución para atender mercados desabastecidos, reorganizar del mercado para mejorar la rentabilidad de la organización:

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia? Cuando en los objetivos de mercadeo se establece aumentar la tasa de uso del producto de los

clientes actuales, cuando ha disminuido la participación de los competidores y ha aumentado el mercado.

- **Desarrollo del mercado:** se plantea cuando la empresa ingresa a otros mercados, cuando se expande territorialmente e ingresan a nuevos canales de distribución, generación de nuevos segmentos de mercado.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia? Cuando se determina de acuerdo al análisis de los diferentes portafolios de los productos que la organización ha tenido mucho éxito en las actividades, presenta una cadena amplia de producción, posee tanto los recursos humanos como de capital necesarios para administrar operaciones ampliadas, cuando existe mercados no saturados por productos y servicios y mercados sin explorar, también se puede implementar cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.

- **Desarrollo del producto:** se plantea cuando la empresa busca aumentar las ventas, desarrolla productos mejorados o nuevos en los mercados actuales, desarrolla nuevos productos innovadores, crea diferentes niveles

de calidad, para diferentes segmentos, adquiere de una línea de productos comprando a un competidor.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia? Cuando la empresa tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez, compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos y rápido crecimiento y los competidores directos ofertan productos de mejor calidad a precios muy competitivos.

■ **La estrategia integración** busca crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales, esta estrategia se divide en:

- **Integración hacia adelante:** se presenta cuando la empresa adquiere canales de distribución ejerciendo mayor control hacia ellos.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia? Cuando la organización posee tanto los recursos humanos como financieros necesarios para la administración de un nuevo negocio, cuando los distribuidores con los que cuenta la compañía son costosos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa, por ende la localidad en su servicio es limitada.

- **Integración hacia atrás:** se presenta cuando la empresa genera el control sobre los proveedores.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia? Cuando la empresa compite en una industria que crece rá-

pidamente, los proveedores actuales de la organización poseen altos márgenes de rentabilidad, también cuando la empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas, se da en el escenario cuando los proveedores actuales son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.

- **Integración horizontal:** se genera cuando la empresa comienza a ganar control sobre competidores. Se da cuando los competidores amenazan en la industria, los competidores son débiles y el mercado es atractivo y cuando se requiere controlar un mercado.

■ Con la **estrategia por diversificación** busca la organización crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa, esta estrategia se divide en:

- **Diversificación concéntrica:** se presenta cuando la empresa genera nuevos productos dirigidos a los clientes actuales o nuevos y utiliza la misma tecnología.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia?

- Cuando la empresa compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- La adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.

- Cuando hay nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.

- Cuando hay nuevos productos, compensan los productos estacionales existentes en la organización.

- Cuando los productos de una organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida.

- **Diversificación horizontal:** se presenta cuando la empresa genera nuevos productos dirigidos a los clientes actuales y utiliza la misma tecnología.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia?

- Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de la organización se incrementan de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.

- Cuando se participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retornos de la industria.

- Cuando los actuales canales de distribución de la organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos a clientes actuales.

- Cuando los nuevos productos tiene patrones de venta contra cíclicos en comparación con los productos actuales de la organización.

- **Diversificación conglomerada:** se presenta cuando la empresa genera

nuevos productos dirigidos a nuevos clientes y diferente tecnología.

¿Cuándo se debe implementar esta estrategia?

- Cuando la industria básica de la empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.

- Cuando la organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.

- Cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.

- Cuando en los mercados existentes por los productos actuales de la organización se encuentran saturados.

Aunque las estrategias de marketing indican enfoques generales que se utilizan para lograr alcanzar los objetivos de mercadeo que la gerencia declara en la planificación organizacional, debe ser dinámica y adecuarse al momento de mercado que la organización este atravesando y a la coyuntura que esté pasando la industria.

### **Estrategias del posicionamiento de la imagen corporativa: desarrollo de marca**

La marca es definida por la Asociación Americana de Marketing (AMA) como un nombre (Philips, Armi, etc.), término, símbolo o diseño (por ejemplo, el cocodrilo de Lacoste), o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competidores, algunos tip's en la creación de la marca son: debe ser corta,

fácil de recordar, fácil de pronunciar, original, que se refleje la razón de ser de la organización, debe ser eufónica, que signifique algo positivo para los clientes y usuarios, debe ser una palabra que pueda tener significado impactante durante un largo periodo de tiempo.

La marca es el modo principal de identificar a un producto y organización para poder así diferenciarlo formalmente; legales, comerciales y de la competencia, desde el punto de vista empresarial es considerada como uno de los activos intangibles más importantes ya que permite una fuerte ventaja competitiva generándole así potencialidad y dinámica para introducirse en nuevos mercados.

En el artículo “Construcción y gestión estratégica de la marca: modelo master Brand” el autor Joan Costa define la marca como “La marca es ambivalente: consta de un aspecto real y económico, es el principal capital de la empresa y un aspecto ideal y cultural, la fascinación social por las marcas y el deseo de apropiación que ellas suscitan”.

Para las empresas, la creación y desarrollo de la marca exige una significativa inversión financiera y humana, como también tiempo necesario para la realización de: investigación de mercados, cliente, desarrollo e innovación del producto, desarrollo en publicidad, promoción entre otras variables del marketing, por lo anterior, en el proceso de construcción se debe reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la visión que inspira la misión de la marca?
- ¿Cuál es su intensa necesidad?
- ¿Qué pretende realmente modificar en el mercado y qué beneficios desea aportar a los consumidores y usuarios?
- ¿Qué valores ofrece a sus clientes?
- ¿Qué compromiso social?

Las organizaciones busca con la construcción y desarrollo de marca la creación de una imagen, su conocimiento y reconocimiento de ella por el consumidor final, con fin de mantener una relación de fidelidad hacia ella; también garantiza un nivel de calidad y satisfacción reduciendo de esta forma las necesidades de búsqueda de información, convirtiéndose en un elemento valioso de la estrategia de posicionamiento y diferenciación de la organización.

Para concluir una marca, la organización representa la misión, visión, objetivos, valores, filosofía, conocido como cultura corporativa, y contribuye a diferenciarla del resto a través de una identidad. Para desarrollar su fortaleza, es fundamental la coherencia y consistencia de dichas variables en el comportamiento organizacional y la participación de todos los empleados.

### **Alcance de las marcas**

Aunque las empresas hacen hincapié en la creación de marcas en sus programas de mercadeo, se debe resaltar que las marcas residen en la mente de consumidores, una marca es una



entidad perceptiva arraigada a la actualidad, pero que refleja percepciones y en ocasiones idiosincrasias de los clientes y/o consumidores de la marca.

El branding consiste en crear estructuras mentales para ser diferentes y ayudar a los consumidores a organizar su conocimiento sobre los productos o servicios facilitando así la toma de decisiones en el proceso de compra generando valor para la empresa.

Para que la estrategia de marca tenga éxito y genere valor de marca el consumidor debe tener certeza que existen diferencias relevantes entre las diferentes marca en una misma línea de productos, el secreto del branding es que los consumidores no crea que todas las marcas de un producto de una misma categoría son iguales.

Cuando la marca es fuerte en el mercado, posee importantes ventajas como por ejemplo mayor lealtad, posicionamiento, mayores márgenes de utilidad, menor vulnerabilidad las estrategias realizadas por la competencia, mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores en el aumento del precio, mayor cooperación y apoyo comercial, mayor eficacia en las actividades de comunicación, oportunidad de expansión en el mercado, entre otros.

### **Bran equity**

No se puede pasar por alto el término “bran equity” en este fantástico tema de la marca, los expertos en mercadeo lo definen como el valor añadido que se da a los productos o servicios, este valor se refleja en cómo piensan, reflejan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en la participación del mercado y la rentabilidad que genera la marca a la empresa. El bran equity se ha convertido en un factor muy importante para las empresas, para su valor psicológico y financiero.

En esencia, una marca es la promesa de ofrecer un producto o servicio con unos resultados predecibles, la promesa de marca es la idea de lo que debe significar y hacer la marca para los consumidores, al fin y al cabo, el verdadero valor y potencial de una marca recae sobre los consumidores, sobre su conocimiento de la marca y sobre sus posibles respuestas a las actividades de marketing, como resultado de este conocimiento, y es este conocimiento resulta del fundamento del bran equity.

### **Estrategias de innovación y mejoramiento de productos**

Es importante comenzar definiendo el término “innovar”, siempre se ha dicho que es modificar un producto o servicio para aprovechar oportunidades de mercado, pero va más allá de una simple modificación. Innovar consiste en convertir ideas en un producto o servicio que tengan un valor para los clientes, de manera que se consigan unos resultados económicos sostenibles en el tiempo, no hay ninguna fórmula mágica que mencione los pasos para hacer una gran innovación, la clave es hacer observación, investigación del mercado, análisis etnográficos, antropológicos y sociólogos de los individuos para comprender sus anhelos y necesidades ofertando así productos que los satisfaga, como también estar pendiente de las tendencias de la industria.

Un grupo de expertos estadounidenses del tema definieron la innovación como: “Es el diseño, invención, desarrollo y/o implementación de productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras organizacionales, o modelos de negocios, nuevos o modificados, con el propósito de crear un nuevo valor para los consumidores y un retorno financiero para la empresa”, lo anterior se resume en innovar, es convertir ideas en valor de la mano del liderazgo organizacional y el trabajo en equipo.

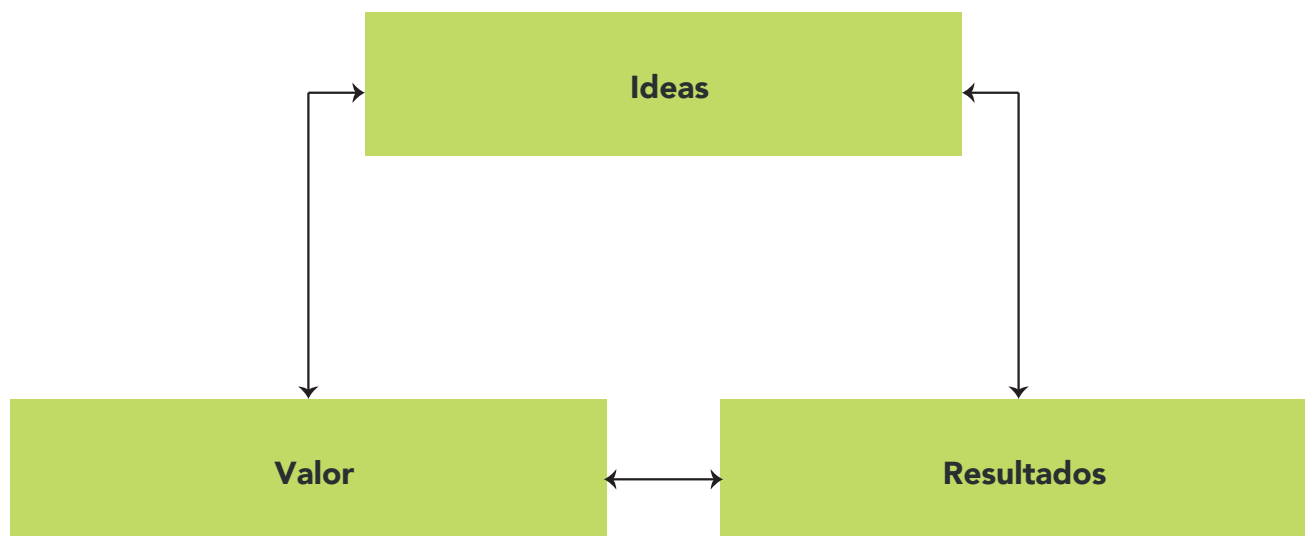


Figura 1. Pilares de la innovación

Fuente: propia.

La innovación va de la mano de tres pilares importantes para su éxito; ideas, valor y resultado. Estos factores se deben evaluar y retroalimentar para evitar posibles fracasos empresariales y asegurar como se ha mencionado, una durabilidad en el tiempo; para generar ideas se necesita estimular al grupo de trabajo para que las propongan y observar las innovaciones que la competencia han realizado para no repetirlas. Esas ideas deben generar sentimiento especial en el cliente, a ese sentimiento y aprecio se le denomina valor, por ende se debe realizar un estudio exhaustivo de sus carencias y deseos para poder generar productos innovadores que lleguen al segmento estudiado y generen ese valor en el cliente. Y los resultados es el motor financiero que mueve la organización y la innovación, por eso las grandes ideas deben generar valor para poder tener los resultados esperados por la gerencia de la empresa.

### Innovación en los productos

El dinamismo y la innovación en los productos son de vital importancia en la organización ya que le permite el crecimiento y permanencia por un periodo largo de tiempo, aunque innovar no es fácil pues diariamente fracasan productos nuevos en el mercado, un producto exitoso es aquel que permanece en el tiempo y genera significativas ganancias a la empresa.

Existe una serie de etapas en el proceso de innovación del producto, establecidas por los autores Vicente Botija Ramírez y Alejandro Ramírez Reivuch, en su cuaderno de gestión de tecnología titulado “Innovación de productos”, ellos plasman seis pasos a desarrollar para llegar a cabo el proceso de innovación estos son:

1. **Identificar las necesidades:** realizar la investigación de mercadeos para detectar las necesidades carentes de los consumidores y/o las posibles oportunidades que el mercado presente para ser aprovechado por la organización con la innovación y mejoramiento de los producto existente, o para crear uno nuevo que cumpla con los requerimientos solicitados por el segmento a penetrar.

En este punto es de vital importancia que el profesional de mercadeo realice un benchmarking, estudiar las tendencias de mercado, determinar los recursos financieros con los que cuenta la organización para este proceso y el tiempo que requiere para lograr los beneficios económicos del producto.

2. **El diseño conceptual:** toma la definición del producto y sus especificaciones para establecer aspectos de funcionamiento, principales componentes, materiales y características del producto a un grado en el cual se puedan estimar costos, proyectarlo y llevarlo en el mercado, este proceso está conformado por tres aspectos los cuales son:

- **Dividir el problema:** se refiere a establecer los procesos sistemáticos para la elaboración del producto, permitiendo organizar mejor el trabajo asignado a los diferentes miembros que integran el equipo de trabajo,

este aspecto facilita la planeación y aprovechamiento del tiempo.

- **Buscar información:** esta actividad debe estar presente en todo el proceso de elaboración e innovación del producto, pues permite explorar más sobre el producto a desarrollar y las necesidades y oportunidades del entorno.
- **Generar alternativas de solución:** de acuerdo a la información encontrada y al análisis respectivo, se propone la generación de ideas creativas e innovadoras, para darle solución a la necesidad encontrada.

3. **Ingeniería de detalle:** en esta etapa se determina todos los materiales que componen al producto, el proceso de producción, en conclusión se define la información del producto necesaria para producirlo a niveles adecuados de calidad y costo, prototipos y escalamiento.

4. **Producción:** en este proceso de realización va la planeación de la producción, determinando las fechas de entrega de los productos, se analiza y determina los recursos (equipos, herramientas, accesorios, proveedores) e infraestructura y servicios necesarios para llevar a cabo este paso.

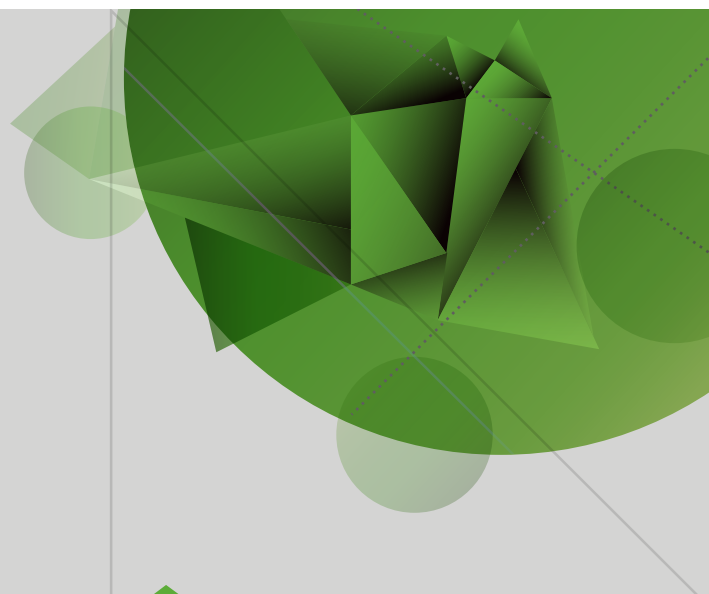
Es importante realizar un prototipo de producto con el fin conocer la forma en que funciona el producto y la manera como satisface las necesidades del cliente, para evaluar la acogida que tiene en el mercado, después de realizado este proceso se procede hacerle las mejoras necesarias para pasar al otro paso la comercialización (la cual se hablara más adelante).

5. **Comercialización:** de acuerdo a la investigación de marketing realizada, se determina en qué lugar está ubicado el segmento a llegar con el fin de colocar el producto en los canales de distribución adecuados.

# 2

## Unidad 2

Estrategias de  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

Dada la gran rapidez con que suceden los cambios en el entorno empresarial, en los competidores y por supuesto en los compradores y consumidores, se hace necesario la formación de los empresarios actuales y futuros en los temas de mercadeo, en la necesidad de estudiar y conocer las tendencias de la demanda, la oferta, la industria y la orientación de la empresa hacia el mercado, brindando elementos y conocimiento de estrategias que le permitan identificar problemas de mercadeo de la empresa y plantear soluciones a los mismos, procurando la satisfacción de clientes con generación de utilidades para la empresa.

En el módulo se trabajarán los conceptos generales de mercadeo buscando la máxima participación del estudiante en el estudio y análisis de situaciones reales del mercado, propiciándole empleo del pensamiento estratégico de mercadeo y una filosofía empresarial de orientación hacia el mercado.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente; son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, donde el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

**Creación de una estrategia de fijación de precios**

La mayoría de los estudiantes a llegar a este nivel presentan conocimientos y nociones de finanzas, en consecuencia, es posible que estén familiarizados sobre el rol de desempeña el precio al influenciar a la demanda, pues es un factor primordial en la estrategia del marketing mix.

A continuación se presentara los aspectos relevantes que la gerencia de marketing debe tener en cuenta al momento de desarrollar la estrategia de precios de los productos y servicios que ofrece al mercado la organización.

**Objetivos de la fijación de precios**

Toda estrategia de precio tiene como objetivo respaldar la estrategia de marketing, en consecuencia la empresa debe decidir dónde quiere posicionar la oferta, por ejemplo si el producto se encuentra en etapa de lanzamiento y crecimiento en donde se plantea penetrar el mercado, el precio se debe seleccionar basado al estudio de la demanda de acuerdo a sus capacidades adquisitivas, dependiendo la naturaleza del producto se puede escoger un precio bajo, debido a que este tipo de precios ayuda aumentar el nivel de compra y a tener más rotación en el punto de venta.

Si la empresa desea sobrevivir en el mercado cuando los consumidores cambian diariamente sus necesidades, es recomendable el dinamismo del producto agregando constantemente valores agregados de lo contrario será sacado del mercado.

Si el objetivo es tener máximas utilidades, deben calcular la demanda y los costos en la producción del producto, también analizar los precios de la competencia, así con esas variables estipular el precio del producto que genere un máximo de utilidades.

**Tipos de programa de fijación de precios**

Una vez establecido el segmento de mercado, el objetivo de precio y analizando situación competitiva, los gerentes pueden escoger el programa más adecuado para el producto o servicio, existen varios tipos de programas para la fijación de precios, según entre los que más se destacan son:

**Precios de penetración:** consiste en establecer un bajo precio para estimular la demanda, atraer y captar nuevos clientes para lograr aumentar la participación de mercado y elevar las ventas, el objetivo de este tipo de precio es desarrollar la demanda primaria y captar nuevos clientes vendiendo a precios inferiores de las competencia; las siguientes circunstancias favorecen la fijación de un precio bajo:



- Que el mercado sea sensible al precio, los precios bajos estimulan el crecimiento del mercado.
- Los costos de producción y distribución disminuyen como consecuencia de la experiencia acumulada.
- La fijación de precios bajos desanima a los competidores reales y potenciales. Kotler y Lane (2006)

**Precios de paridad:** son los precios que se establecen a nivel competitivo (muy similar a la competencia), por consiguiente estos precios de paridad busca restar importancia al rol de precio. El objetivo de este tipo de precio es afrontar la competencia, las siguientes condiciones favorecen la fijación de esta clase de precio:

- La demanda del mercado es inelástica y la demanda de la empresa es elástica.
- La empresa no posee ventajas de costo sobre los competidores.
- No se espera ganancias de las economías de escala, de manera que el nivel mínimo de los precios se basa en costos plenamente asignados. Guiltinan y Gordon (2008).

**Precios premium o por descremado:** cuando las empresas descubren algún avance tecnológico favorecen los precios altos para maximizar el mercado por descreme, esta estrategia de precio consiste en establecer un precio elevado y paulatinamente van siendo reducidos con fin de llegar a otros mercados, el objetivo de este es atraer nuevos clientes con base en la calidad, esta estrategia tiene sentido en las siguientes condiciones:

- Existe una gran demanda de consumidores.

- El costo unitario de producir un volumen reducido de unidades no son tan altos como para desestimular la producción.
- El alto precio inicial no atrae a más competidores del mercado.
- El precio alto transmite la imagen de un producto superior.

#### **Precios líderes por calidad de producto:**

se establecen cuando la empresa determina que los productos deben liderar por que se caracterizan por niveles elevados calidad percibida, gustos y estatutos, pero el precio no debe ser demasiado alto ya que deben estar a la mano de los consumidores, para que sea rentable, la cartera de productos de la organización debe tener productos complementarios que incrementen el valor del líder, no tener sustitutos y no almacenarlo en grandes cantidades.

Hay más tipos de precios, todo depende de las políticas de la organización y el objetivo a cumplir en la planeación empresarial estipulada por los gerentes.

#### **Administración de la cadena de distribución y suministro**

El Supply Chain Management es conocido como administración de la cadena de distribución y suministro, la mayoría de las empresas requieren de intermediarios para que los productos o servicios lleguen al cliente final por medio de diversas acciones, a estos intermediarios se le conocen como canales de distribución refiriéndose a estos como conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición el producto y llegar a donde el segmento de mercado y la demanda primaria se encuentran localizados.

Joseph Guiltinan y Gordon Paul en su libro “administración de marketing”, plantean que “el canal de distribución está conformado por tres elementos: las labores, que son las actividades que el intermediario realiza, el tipo de distribuidor y que debe utilizarse y el número de distribuidores de cada tipo”.

Entre las principales actividades que desempeñan los distribuidores se puede destacar las siguientes; tener un stock de producto en el local para no ocasionar que el cliente se vaya a comprar un producto de la competencia, darles la información y financiación necesaria cuando el consumidor lo requiera, brindarle el servicio post venta a los compradores y estar siempre atentos a nuevos requerimiento de él, por consiguiente las labores que desempeña un distribuidor depende de lo que se necesite para satisfacer en forma competitiva las necesidades del cliente y de la eficiencia económica de este.

La globalización desde la perspectiva de la economía, finanzas y negocios ha permitido que las empresas puedan llevar sus productos a diversos lugares del mundo, en donde probablemente nunca habían llegado anteriormente, lo cual requiere de un esfuerzo adicional en lograr estructurar la mejor manera de hacer llegar sus productos a los lugares en donde se esté abriendo mercado o donde se establezcan sus clientes.

De igual manera, cada vez encontramos un mayor número de canales de distribución con presencia en diversos territorios, lo cual ha hecho que estos establecimientos analicen en detalle la mejor manera de hacer llegar la mercancía que comercializan a sus almacenes.

No existe un modelo perfecto, ni una forma ideal de administrar el proceso de tomar los

productos de los fabricantes y llevarlo hasta donde se encuentren los clientes. Cada empresa especializada en logística puede tener una metodología propia, la cual muy probablemente se ha ajustado a sus políticas e infraestructura.

Por ello, la administración de la cadena de distribución hace referencia a la manera como el canal de distribución va a adquirir los productos que vende, la manera de como se los va a mostrar a sus clientes potenciales, y también, la forma como dichos productos van a llegar a su consumidor final.

El transporte y el almacenamiento hoy en día tiene un peso altísimo dentro de la estructura de precios de un producto, fabricas ubicadas en lugares muy remotos de donde los productos se van a comercializar y consumir hacen que las empresas deban analizar todas las propuestas que los países en donde tengan operación comercial les puedan ofrecer en el campo de la infraestructura logística, por ejemplo, Panamá cuenta con una zona libre en donde una gran cantidad de empresas almacena temporalmente sus productos mientras sus clientes en América Latina determinan las cantidades que puedan requerir de las referencias en cuestión.

De igual manera, Colombia cuenta con un número superior a 30 zonas francas, en las cuales diversas empresas han desarrollado un esquema de plataforma logística de distribución, desde donde manejan los inventarios que van para los canales de distribución ubicados en los países cercanos.

Lo cierto es que hoy las empresas no quieren llenarse de productos, ni que sus bodegas estén colmadas de referencias que

tienen una baja rotación. Esos inventarios pesan dentro de su declaración de impuestos mensual, por lo cual podría decirse literalmente que esas unidades en almacenamiento le “cuestan” a la empresa.

Entonces el gran reto radica en lograr saber cuántas son las unidades que realmente se necesitan para que nunca falte producto en el punto de venta, de igual manera lograr determinar las unidades que deben estar en la bodega del establecimiento, un stock de seguridad en la misma, tener claridad del tiempo estimado en el cual dichas unidades van a estar almacenadas y que por consiguiente se espera que roten (que se vendan y de inmediato se repongan dichas unidades en el punto de venta); definir las cantidades que se almacenan en la bodega principal regional, y de igual manera, tener claro el tiempo que el proveedor en volver a despachar un pedido.

Con un ejemplo es más fácil entender este proceso. Digamos que una cadena de hipermercados (grandes superficies) decide sacar una línea de televisores de alta gama con marca propia del canal. La fábrica está en la ciudad de Shangai (China), el tiempo de fabricación de cada lote que sea de cinco mil unidades es de 3 meses (no por que ese sea el tiempo de manufactura sino por la lista de pedidos que atiende el fabricante) y el tiempo de tránsito de un buque de carga desde Shangai hasta Buenaventura (Colombia) es de 47 días. Hasta el momento, llevamos 137 días, tiempo que se debe tener en cuenta para un pedido de reposición.

El proceso de desembarque de los contenedores con los 5000 televisores puede tardar de 1 a 2 días, la nacionalización es muy ágil, los contenedores podrían salir casi de inmediato del puerto, y este es un punto en el cual el canal de distribución vayan dando la nacionalización en zona franca e ir haciendo nacionalizaciones parciales, en la medida en la que se vayan dando debe tomar decisiones, las cuales van a incidir directamente en el precio de venta del producto, en la utilidad y en la disponibilidad del mismo. Dichas decisiones pueden ser:

- ¿Almacenar todos los televisores en una zona franca e ir haciendo nacionalizaciones parciales en la medida en la que se vayan dando las ventas?
- ¿En qué zona franca del país almacenarlos? Por ejemplo en la del Pacífico, en Cali, aprovechando su cercanía al puerto.
- ¿O llevar todo a la zona franca de Bogotá y desde allí distribuir a todo el país?
- ¿O nacionalizar todo y llevar el producto a las bodegas principales de cada regional nacional del canal de distribución?
- ¿Cuántas unidades por almacén voy a tener en exhibición?
- ¿Cuántas unidades en la bodega de cada almacén?
- ¿Cuál va a ser el stock de seguridad? (cantidad mínima por punto de venta antes de agotarse el producto).
- ¿Cuántas unidades se van a manejar en la bodega principal de la cadena de almacenes?

- ¿Con que frecuencia se va a surtir el producto a los diferentes almacenes?
- ¿Para cuanto tiempo se tiene estimado que alcance dicho inventario inicial?

Teniendo en cuenta la naturaleza del producto, que es delicado, ¿se va a optar por utilizar una transportadora independiente, ajena a la cadena de supermercados, especializada en transportar este tipo de mercancía delicada?

¿El almacenamiento y distribución se va a hacer desde las bodegas principales de la cadena de supermercados, o desde las bodegas del operador logístico?

Las preguntas podrían ser mucho más numerosas y extensas, el objetivo era el poder hacerse a una idea de algunas de las variables que hay que tener en cuenta para poder tener un producto en un punto de venta, ya que la manera para lograrlo es a lo que responde la administración de la cadena que cuenta dentro de la administración de la cadena de suministro. Es importante recordar que el componente más importante del marketing es el canal de distribución, ya que se puede tener el producto más espectacular, moderno y sofisticado del mundo, pero si dicho producto no está en un canal de distribución, todos los beneficios y atributos del producto de nada van a servir, ya que el producto no se va a poder conseguir en el mercado.

### Comunicación integral de mercado

Como se ha visto anteriormente, la gerencia de marketing es la encargada de desarrollar productos o servicios apropiados para el mercado, al precio adecuado y distribuirlos en los canales de distribución adecuados, pero no se queda solo en esas labores, también persuade a los consumidores para que compren el producto, por ende es necesario comunicar a los proveedores, distribuidores, consumidores información de la empresa, marcas, productos, precios y distribución. Con frecuencia la comunicación efectiva es un requisito para que el marketing sea exitoso.

Las comunicaciones de marketing son todos los medios que la organización utiliza para informar al público sobre sus marcas, producto o servicios, el objetivo de esta es informar, recordar, persuadir al segmento para que adquiera el producto en su punto de venta, por lo anterior la comunicación desarrolla varias funciones para los consumidores, quienes a partir de ellas, reciben información de la empresa sobre cómo y por qué se emplea un producto, quienes lo utilizan, dónde y cuándo, permiten a las empresas vincular sus marcas a personas, a sus experiencias, a sus sentimientos, es por esto que los programas de comunicación pueden lograr varias respuestas de la audiencia, estas son:

- **Respuesta cognoscitiva:** son aquellas que indican que el mensaje se ha recibido, sus efectos específicos son exposición al mensaje, recordación del mensaje, conocimiento de la existencia del producto y conocimiento de los atributos y usos del producto.
- **Respuestas afectivas:** son aquellas que indican el agrado o desagrado del cliente en relación con el producto o la empresa; sus efectos específicos de este tipo de res-

puesta son: deseo de buscar mayor información, Interés en el producto, evaluación favorable de los atributos de la marca o del producto e intención de ensayar y comprar el producto.

- **Respuesta de comportamiento:** son las acciones que realiza la audiencia meta (ensayo del producto y compra del producto).

### **Desarrollo de una comunicación efectiva**

Para que la comunicación sea exitosa y cumpla los objetivos propuestos se debe identificar el público objetivo, definir los objetivos, diseño del mensaje, seleccionar canales, determinar el presupuesto, definir la mezcla de medios.

Al identificar el público objetivo a quien va dirigido el mensaje se debe determinar los compradores potenciales, los usuarios actuales, las personas que influyen en la toma de decisiones, la importancia del público objetivo; es que ayuda a determinar qué se va decir, cómo, cuándo, dónde y quien.

Definir los objetivos de comunicación es de vital importancia para poder establecer la estrategia de comunicación adecuada para conseguirlos, estos pueden ser conocimiento del producto, recordación del producto, promociones entre otros.

Diseño del mensaje: para obtener una respuesta positiva de los consumidores es necesario analizar tres aspectos: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo (estructura del mensaje), y quien debe decirle (fuente del mensaje).

Selección de los canales de comunicación: se debe seleccionar muy bien los canales de comunicación más adecuados para informar las bondades del producto a los consumidores y recordar la existencia de él en el mercado, estos canales pueden ser personales e impersonales. Los canales personales de comunicación se da cuando en este proceso participan dos en la transmisión del mensaje ya que estos facilita el proceso de personalizar y el de retroalimentación, por ejemplo las ventas face to face, el telemarketing, e-mailing, los sitios web, también se puede mencionar como comunicación personal las personas que se dirige a la audiencia.

Muchas empresas están utilizando este tipo de comunicación ya que estimula a los consumidores que conozcan el producto y lo adquiera, para conseguir el éxito de esta es importante realizar las siguientes acciones:

- Buscar persona o empresa con influencia en el mercado meta, dedicarles tiempo y esfuerzo en la estrategia.
- De acuerdo a la naturaleza del producto se puede suministrar de forma activa el producto a personas que sean líderes de opinión y lo promueven en el grupo objetivo.
- Emplear personas con influencia o credibilidad en anuncios testimoniales.
- Desarrollar fuentes de referencia interpersonal para generar negocios.

**Los canales de comunicación impersonales:** son los que se dirige a más de una persona e incluyen medios de comunicación masivos, las promociones de venta, los eventos especiales y la publicidad.

■ **Los medios de comunicación masivos:** incluyen los medios impresos (revistas, periódicos), los medios radiales, televisivos, los electrónicos, entre otros.

■ **Las promociones de ventas:** incluyen promociones para consumidores como las muestras, cupones y premios; promociones para distribuidores influyen incentivos a la publicidad y la exposición, y la promoción empresarial y de fuerza de ventas incluye los concursos para los vendedores.

■ Entre los eventos y las experiencias se encuentran eventos deportivos, artísticos, de entretenimiento y causas sociales.

■ **Las relaciones públicas:** son las comunicaciones internas dirigidos a los empleados o externas, dirigidas a los consumidores, a otras empresas o a los medios de comunicación.

■ **Presupuesto del programa de comunicación:** quizás esta es una de las decisiones más difíciles es determinar cuánto gastar en la publicidad, en la promoción de los productos o servicios la organización, para esto los expertos del tema han definido cuatro métodos, los cuales en la actualidad han sido muy actualizados:

- **Método de la inversión alcanzable:** se realiza cuando las empresas determinan el presupuesto de promoción en función de la rentabilidad económica, el método alcanzable pasa por lo alto la función de la promoción como inversión, y el impacto de la promoción en el volumen de ventas.

- **Método del porcentaje sobre las ventas:** este método se pone en marcha cuando las empresas determinan el gasto en promoción como un porcentaje específico de las ventas o del precio de venta.

- **Método de paridad competitiva:** las empresas establecen su presupuesto de promoción de tal forma que alcancen la misma proporción sobre las ventas que sus competidores.

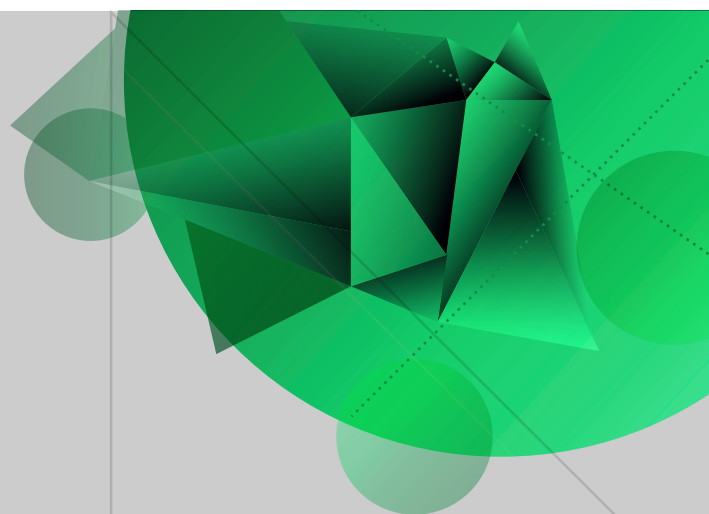
- **Método de inversión por objetivos:** este método de inversión requiere que los expertos en marketing definan sus objetivos específicos, determinen qué tareas se deben realizar para lograrlos y calculen los costos de las mismas.

■ **Mezcla de comunicación:** como se menciono anteriormente las empresas deben distribuir el presupuesto entre las diversas herramientas apropiadas para promocionar el producto o servicio e informar al grupo objetivo sus bondades, entre los diferentes medios se encuentra: la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, radio, televisión, prensa, marketing directo entre otros. Para determinar la mezcla de comunicación se debe analizar el tipo de posicionamiento que se desea tener, la posición competitiva, el tipo de mercado adecuado para la comercialización del producto, la disposición de los compradores a la compra, el ciclo de vida del producto.

# 3

## Unidad 3

Modelos y matrices  
para la planeación  
estratégica del  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento



# Introducción

El marco analítico para la formulación de los modelos y matrices estratégicos son herramientas poderosas cuando se trata de tomar decisiones a partir del análisis situacional y la aplicación del direccionamiento estratégico en la organización.

Se busca con esta unidad de estudio una vez desarrollado el marco analítico para la formulación de los diversos modelos y matrices a, examinar las diferentes estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa, para permitirle alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

El estudiante navegará por las diferentes tipos de matrices como el modelo básico conformado por la planeación estratégica de la compañía, planeación estratégica del marketing y planeación anual del marketing, también se encontrará con el modelo de las cinco fuerzas, el diamante de Michael Porter, el análisis de la competencia y por último con la matriz BCG (Matriz del Boston Consulting Group).



El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

**Modelo básico**

Planeación estratégica de la compañía, planeación estratégica del marketing, planeación anual del marketing.

Planeación estratégica de la compañía: como se menciona en la unidad uno, toda organización requiere de planes generales y específicos para lograr sus objetivos planteados por la gerencia, por eso la gerencia debe empezar por decidir que pretende lograr y en cuanto tiempo, y trazar un plan estratégico para conseguir los resultados esperados. Con base en este plan general, cada departamento de la organización debe determinar cuáles serían sus propios planes, enfocado a la función del marketing en el mismo. Este proceso consta de tres pasos fundamentales:

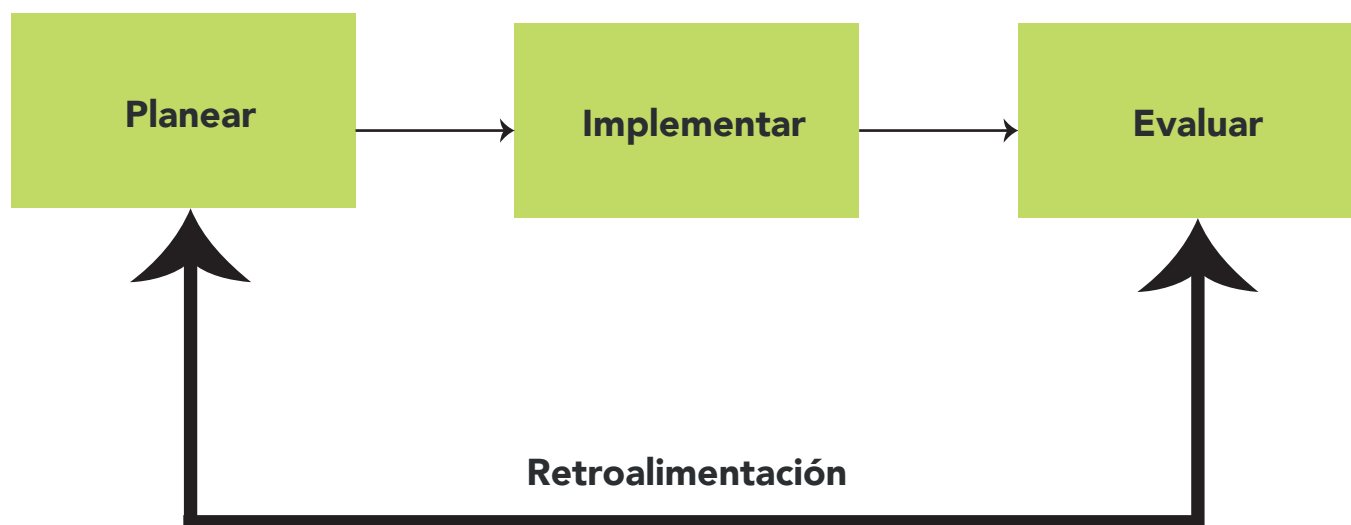


Figura 1. Pasos fundamentales en la planeación del marketing en la organización

Fuente: propia.

**Planear:** en este paso se debe analizar la situación de la empresa, el de la competencia, las oportunidades y amenazas del mercado, y de acuerdo a los estudios, la empresa plantea los objetivos a mediano y largo plazo a alcanzar, por último se plantea la estrategia y las tácticas acordes a las metas estipuladas por la gerencia.

**Implementar:** poner en curso la estrategia y las acciones propuestas, en este punto es importante capacitar e informar al grupo de trabajo sobre las labores a realizar y cuál es el objetivo propuesto, es importante estar monitoreando el paso a paso a esta, para determinar las posibles falencias y poderlas corregir a tiempo.

**Evaluar:** comparar los resultados con las metas proyectadas.

### **Alcance de la planeación**

La planeación estratégica por lo general es de largo alcance (3 a 5 años). Exige la participación de la dirección, un excelente trabajo en equipo y se debe ejecutar en tres niveles:

- La primera parte consiste en definir la misión, visión, valores de la compañía, se determina los objetivos de mediano y largo alcance, este es el marco de referencia para que cada área de la organización estipule la estrategia para lograr las metas.
- La planeación estratégica de marketing, es un proceso que consta de cinco pasos: primero se debe analizar la situación de las variables internas y externas de la organización, así el segundo paso es establecer los objetivos de marketing, estos deben estar articulado con la planeación de la empresa, el tercer paso es determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial de los diferentes productos o servicios que se ofertan, el cuarto paso es elegir las estrategias y describir las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos, el último paso es diseñar la mezcla estratégica de marketing.
- La planeación anual de marketing se basa del programa de marketing de la empresa y cubre un periodo de tiempo de un año.

El plan anual de marketing es un documento escritos, en el cual se establece el programa detallado de las actividades de marketing en el año por líneas de productos o producto importante de la empresa, se crean planes separados por las marcas claves y los mercados meta importantes.

### **Un plan anual de marketing cumple varios propósitos:**

- Resume las estrategias y tácticas de marketing con las que alcanzan los objetivos concretos para el año siguiente. Es una guía de “cómo hacerlo” para los ejecutivos y los demás colaboradores.
- El plan señala la implantación y la evaluación de los programas de marketing.
- El plan esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.

### Modelo de las cinco fuerzas. El diamante de Michael Porter

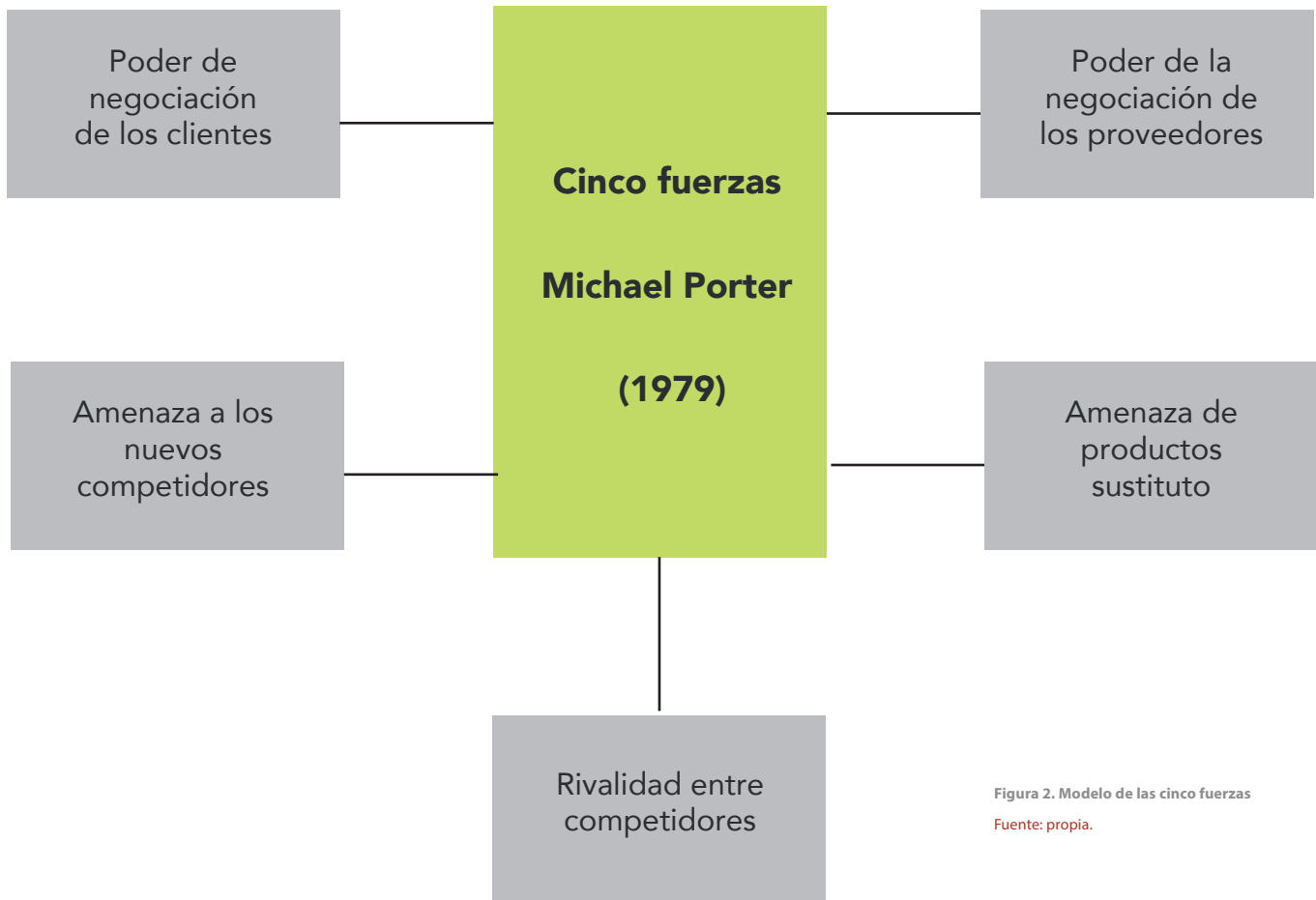


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas  
Fuente: propia.

Este modelo fue elaborado por el economista y profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter en el año 1979, en el que se detalla las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva la cual tiene como objetivo definir acciones que se deben emprender para obtener excelentes resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Identifica cinco fuerzas principales que determinan las condiciones de esta lucha: existen los clientes que de acuerdo a las circunstancias y características de la industria, tienen un nivel de poder de negociación; así mismo, existen proveedores que también pueden poseer poder de negociación. También está latente la amenaza de nuevos competidores que podrían entrar en la industria tratando de tomar una parte, y como cuarta fuerza, la amenaza de aparición de productos sustitutos que representen una segunda opción para los clientes y puedan poner una barrera o límite al crecimiento de la rentabilidad y la quinta fortaleza es la rivalidad entre los competidores que más allá de ser vista como una fuerza independiente, es el resultado de las cuatro anteriores.

### **Fuerza 1. Poder de negociación de los clientes**

Se presenta cuando los clientes o consumidores tienen un poder en el mercado de acuerdo a la cantidad de empresas existentes que comercializan un mismo producto, es decir, existe mucha competencia lo que conlleva a que los precios disminuyen, lo que favorece al consumidor, las empresas por estar directamente vinculadas con esta fuerza deben incurrir en gastos adicionales para realizar estrategias dirigidas a los clientes para garantizar la permanencia de ellos en la organización.

El poder de negociación de los clientes depende de: posibilidad de negociación en industrias con muchos costos fijos. Volumen de compra, costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa, disponibilidad de información para el comprador, entre otras.

### **Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza se presenta cuando los proveedores poseen poder, tiene fuertes recursos, y se imponen en la industria, ya sea por la especificidad de los productos que proveen o por el impacto que representan dentro de los costos de la industria, entre otros.

Los factores más determinantes de esta fuerza son: la tendencia del comprador a sustituir, el precio que implican la sustitución, los costos por cambio de compradores, y el número y variedad de productos disponible en el mercado.

### **Fuerza 3. Amenaza de nuevos competidores**

Esta tercera fuerza como todas depende del comportamiento y características de la industria. Hay sectores de la industria en donde es sencillos montar un negocio, mientras que una nueva empresa dentro de una gran industria implica gastos máximos para su creación y mantenimiento.

Algunos de los factores que definen esta fuerza son: represalias esperadas, acceso a canales de distribución, mejoras en la tecnología, demandas judiciales, entre otros.

### **Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutos**

Esta fuerza depende principalmente de qué tan exclusivo es el producto, hay algunas empresas farmacéuticas que poseen la fórmula única y específica para un tratamiento, en este caso esta fuerza no representaría una amenaza tan determinante, la situación puede ser crítica si los productos sustitutos son más avanzados tecnológicamente o entran a precios más bajos, generando a la empresa bajos márgenes de utilidad.

### **Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: mientras menos competencia exista, normalmente será más rentable y viceversa.

A continuación se presenta el cuadro que se debe tener en cuenta cuando se analiza la rivalidad entre los competidores en una misma industria:

## Rivalidad ampliada

		Índice de rivalidad					Análisis y estrategia competitiva
Fuerzas competitivas	Descriptor	Bajo 1	Medio Bajo 2	Medio 2	Medio alto 4	Alto 5	
Ingreso de nuevos competidores	¿Se requiere producir a gran escala?						
	Necesidades de capital para ingresar.						
	Facilidad Acceso a canales.						
	Facilidad Acceso a materias primas.						
	Costo de transferencia.						
	¿Se requiere experiencia?						
	Exigencia en políticas reguladoras.						
	¿Se requiere imagen de marca?						
Rivalidad Agresividad de la competencia	Competidor 1						
	Competidor 2						
	Competidor 3						
Productos sustitutos amenaza	Sustituto 1						
	Sustituto 2						
	Sustituto 3						
Poder de negociación de clientes	Cliente 1						
	Cliente 2						
	Cliente 3						
Poder de negociación de proveedores	Proveedor 1						
	Proveedor 2						
	Proveedor 3						

Tabla 1. Rivalidad ampliada  
Fuente: propia.

Realizando el cuadro anterior se busca determinar en qué nivel se encuentra la competencia de acuerdo a la empresa y determinar las estrategias competitivas a realizar para generar rentabilidad y liderazgo en el mercado por parte de la organización.

### Análisis de la competencia

Teniendo como referente la quinta fuerza de la rivalidad, los gerentes de marketing no deben olvidar el constante control y vigilancia que deben tener con la competencia que se encuentran en la misma industria. En el siguiente cuadro se determina algunas variables a analizar tanto de la organización como de sus competidores más fuertes.

Control de la competencia						
		Empresa	Competencia			Evolución
			1	2	3	
Estrategia básica						
Estrategias probables						
Mercadeo estratégico	Participación					
	Mercado de referencia.					
	Segmento objetivo					
	Rivalidad ampliada					
	Ventaja competitiva					
	Demanda total Tasa de ocupación					
	Demanda real Tasa de penetración					
	Oportunidades de crecimiento					
Operativo, estrategias	Producto					
	Precio					
	Distribución					
	Publicidad					
	Servicio					

Tabla 2. Control de la competencia

Fuente: propia.

## Modelo BCG (Matriz Boston Consulting Group)

La matriz BCG es un modelo gráfico de estudios estratégicos de una empresa, el cual fue desarrollado en el año 1970 por Boston Consulting Group para examinar en el mercado por medio de una matriz que enlaza la tasa de incremento que tenga el mercado y el porcentaje representativo del mercado que ocupan los productos de la empresa en relación con los demás.

Su objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), como se observa en la gráfica, en el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba; mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto/negocio dentro del mercado.

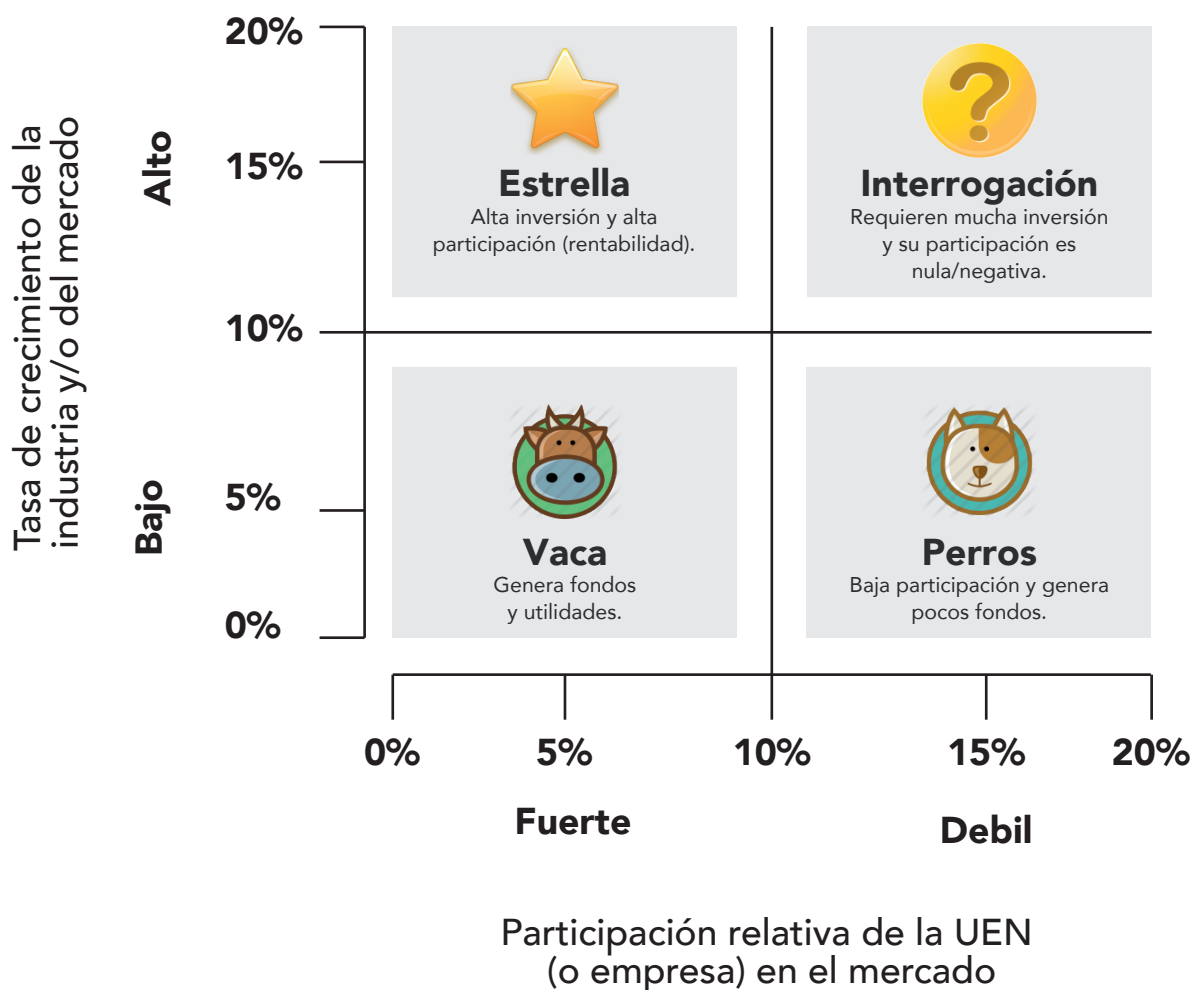


Figura 3. Modelo BCG (Matriz Boston Consulting Group)

Fuente: <http://manuelgross.bligo.com/content/view/1174368/La-estrategia-vuelve-y-las-matrices-de-analisis-competitivo-y-de-crecimiento.html>



**Productos estrella:** son los productos o servicios que cuentan con un gran crecimiento y participación en el mercado, se debe prestar atención a las inversiones en este tipo de productos, debido al alto crecimiento de los mismos en el mercado, los flujos de financiación deben ser muy altos para poder competir, pero también se recuperan rápido debido al liderazgo que ostentan los mismos. Al reducirse el nivel de crecimiento con el tiempo pasan a convertirse en productos/negocios vaca lechera.

**Producto vaca lechera:** son productos o servicios privilegiados ya que se sitúan en industrias maduras siendo líderes, permitiendo conseguir utilidades financieras para poder generar nuevas unidades de negocio “estrellas”; La fidelidad adquirida de los clientes hace que se reduzca la necesidad de inversión en marketing. Generan más efectivo del que pueden reinvertir de forma rentable, por ello se puede desviar este superávit hacia otras UEN que lo necesiten. Es la etapa más difícil de alcanzar por un producto/negocio.

**Interrogante:** estos productos cuentan con baja participación en los mercados pero que cuentan con buenas expectativas, al tener estas altas tasas de crecimiento, o sea, buenas expectativas. Requieren un alto nivel de inversión proveniente de otras UEN de la empresa y puede acabar derivando en cualquiera de las otras 3 categorías, de ahí que se denomine interrogante.

**Perro:** en el cuadrante inferior derecho de la matriz BCG se encuentra el producto perro el cual tiene poca participación en el mercado, el cual posee además bajas tasa de crecimiento. Son mercados maduros y en decaimiento. No suele ser recomendable invertir en este tipo de UEN al no resultar ren-

tables, y si además perdura esta condición a lo largo del tiempo suelen eliminarse completamente, para que no dañen al resto de negocios y al flujo financiero de la empresa.

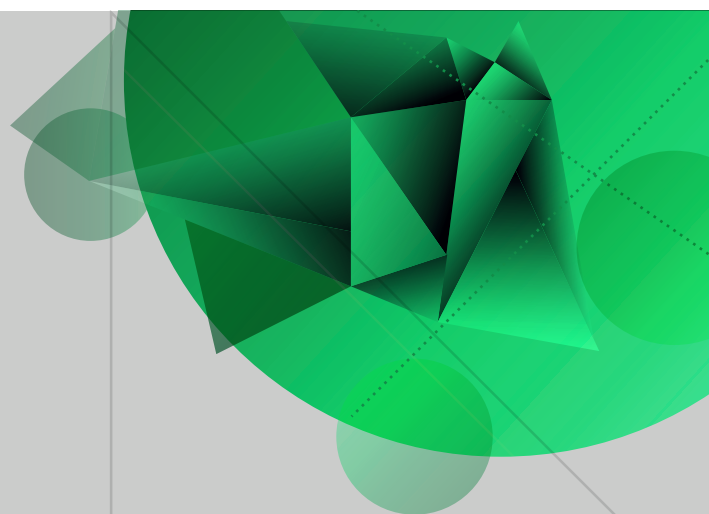
El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas UEN de la organización.

Las UEN de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

# 3

## Unidad 3

Modelos y matrices  
para la planeación  
estratégica del  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

- Matriz del crecimiento de productos y mercados.
- Matriz de análisis del entorno y desarrollo de estrategias: tows o swot.
- Matriz de evaluación POAM y PCI (perfil externo y perfil de control interno).
- Otros modelos de competitividad y emprendimiento.

Cuando se habla de direccionamiento estratégico, se debe conocer muy bien las variables estratégicas de la empresa, como son: la posición del negocio, el atractivo del mercado de las organizaciones, estas variables se pueden trabajar e indagar bajo diferentes métodos, que van desde el análisis cualitativo hasta el cuantitativo.

Se busca con esta unidad de estudio una vez desarrollado el marco analítico para la formulación de los diversos modelos y matrices, examinar las diferentes estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa, para permitirle alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

**Matriz de direccionamiento estratégico**

Conocer las variables del entorno es un proceso espendioso y de alto grado de responsabilidad por parte de la gerencia de mercadeo, ya que debe realizar el análisis exhaustivo de las variables del mercado y de la organización y ubicar en un plano cartesiano el punto de intersección que lo orienta en la toma de decisiones, eje x hace referencia a la posición competitiva y el eje (y) al atractivo de mercado.

El direccionamiento estratégico se debe ver también como el resultado de analizar mi negocio o la unidad de negocio y cuál es la situación del mercado, o que tan atractivo puede llegar a ser para la organización, diversificarse, integrarse o crecer intensivamente, estas opciones solo se pueden entender si el gerente conoce el atractivo del mercado y la posición competitiva, las cuales están conformadas por las siguientes variables:

- **Posición competitiva:** participación en el mercado, ventaja diferencial, capacidad gerencial, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad administrativa, capacidad comercial, capacidad de investigación y desarrollo.
- **Atractivo del mercado:** tasa de crecimiento del mercado, tamaño del mercado, barreras de entrada y de salida, número y tipo de competidores requisitos tecnológicos, cambios demográficos, ciclo económico, factores culturales y sociales, factores políticos y legales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de distribuidores, poder de negociación de los consumidores.

Una vez conocido el punto referido se proponen para la toma de decisiones, tres opciones estratégicas que van desde el crecimiento intensivo hasta la reducción o eliminación del negocio o unidad estratégica de negocio y en últimas mantenerse en el mercado; puede también ser una estrategia. Para una posición intermedia se recomienda la penetración del mercado o el desarrollo de productos. En la figura 1, se muestran las diferentes orientaciones por las que puede optar un gerente al momento de tomar decisiones.

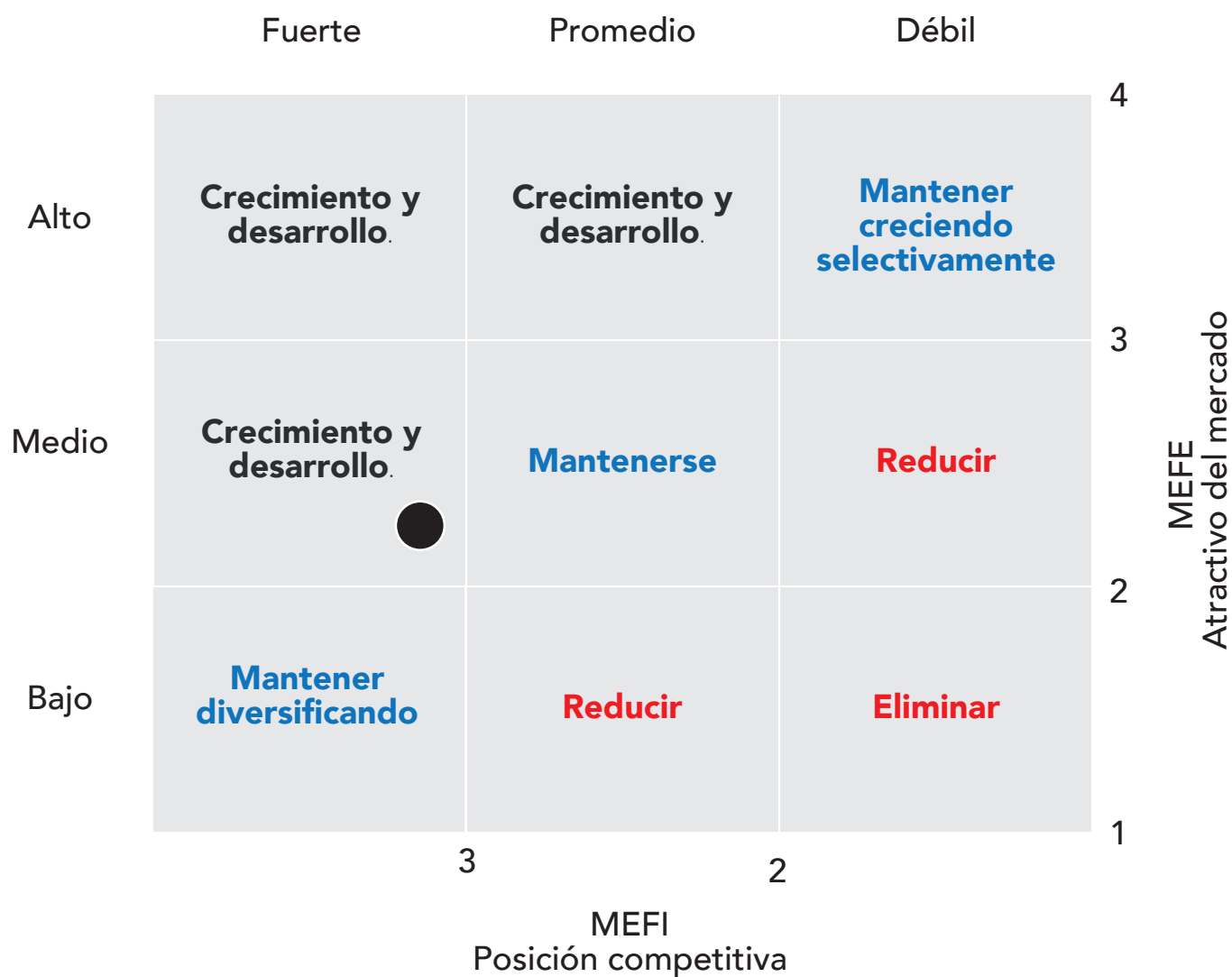


Figura 1. Matriz de direccionamiento estratégico

Fuente: propia.

### ¿Qué estrategias se pueden realizar según la posición de la empresa en la matriz del direccionamiento estratégico?

**Situación encontrada:** posición competitiva fuerte, atractivo de mercado alto.

**Estrategia:** desarrollo de producto, lo que significa es aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.

**¿Cómo la podemos realizar?** Adicionando características a los productos, ampliando la gama de productos, reformulando la línea de productos y mejorando la calidad.

También se puede desarrollar por medio de la identificación de nuevos segmentos en el mismo mercado geográfico, introduciendo el producto en los canales de distribución adecuados de acuerdo a la ubicación de los clientes y consumidores.

**Situación encontrada:** posición competitiva débil hacia el medio, atractivo de mercado alto.

**Estrategia:** integración horizontal y hacia adelante, esto se realiza controlando a los competidores.

**¿Cómo la podemos realizar?** Fortaleciendo la posición competitiva controlando así a los competidores más representativos.

**Situación encontrada:** posición competitiva fuerte, atractivo de mercado medio hacia abajo.

**Estrategia:** diversificación concéntrica, de conglomerado y horizontal, alianza estratégicas.

**¿Cómo la podemos realizar?** Desarrollando productos relacionados, ofrecer productos con precios altamente competitivos, desarrollando nuevos productos aprovechando las oportunidades de mercado y la posición competitiva, así como entrar en nuevos negocios aprovechando el posicionamiento de la empresa con los clientes actuales.

**Situación encontrada:** posición competitiva fuerte, atractivo de mercado medio hacia abajo.

**Estrategia:** asociación, reducción y venta.

**¿Cómo la podemos realizar?** Proponiendo las estrategias de asociación, esto ocurre cuando las capacidades distintivas de las organizaciones se complementan, también con la estrategia de reducción la cual consiste cuando la organización es uno de los competidores más débiles en la industria, y por último con la estrategia de ventas que ocurre cuando las estrategias de asociación y reducción no han sido positivas.

### **Matriz de atractivo del mercado**

La matriz de atractivo del mercado resume las amenazas y oportunidades que presentan los factores claves del entorno como son:

Tasa de crecimiento del mercado, tamaño del mercado, barreras de entrada y salida, número y tipo de competidores, requisitos tecnológicos, cambios demográficos, ciclo económico, factores culturales y sociales, factores políticos y legales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de distribuidores y poder de negociación de los consumidores

La matriz forma parte esencial del marco analítico de la formulación de la estrategia y ofrece respuesta a cuatro importantes preguntas, acerca de la posición estratégica externa de la empresa y su orientación en la toma de decisiones.

Procedimiento para la elaboración de esta matriz, determinar los siguientes factores:

1. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades medioambientales que enfrenta la empresa?
2. ¿Cual es la importancia relativa de cada amenaza y oportunidad para el desempeño total de la empresa?
3. Cada factor representa:
  - Una amenaza mayor (calificar con =1).
  - Una amenaza menor (calificar con =2).
  - Una oportunidad menor (calificar con = 3).
  - Una oportunidad mayor (calificar con = 4).

Una calificación por encima del promedio de 2.50 significa que la firma presenta una posición competitiva fuerte o media, por lo que estrategias de crecimiento intensivo serian apropiadas para este caso, a continuación se presenta la grafica de la matriz.

Variables externas para analizar	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Total	1.00		

Tabla 1. Grafica de la matriz

Fuente: Botero (2009), Universidad EAN.



La ponderación se refiere al grado de importancia de la variable para competir en la industria.

La calificación es el valor objetivo por la variable para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa ese factor.

Y el valor ponderado, es el resultado de multiplicar la ponderación y la calificación.

### **Matriz de posición competitiva**

La matriz de posición competitiva, resume las fortalezas y debilidades de la empresa en los pilares claves de su desempeño interno, algunos factores que se analiza en esta matriz son dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercadeo, importaciones y exportaciones, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, gestión ambiental.

Esta matriz forma parte esencial del marco analítico de la formulación de la estrategia y ofrece respuesta a cuatro importantes preguntas acerca de la posición estratégica de la firma y su orientación en la toma de decisiones.

Procedimiento para la elaboración de la matriz

- ¿Cuáles son las fortalezas y limitaciones claves de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad (ponderación)?
- ¿Cada factor representa?
  - Una debilidad mayor (calificar con =1).
  - Una debilidad menor (calificar con =2).
  - Una fortaleza menor (calificar con = 3).
  - Una fortaleza mayor (calificar con =4).

Una calificación por encima del promedio de 2.50 significa que la firma presenta una posición competitiva fuerte o media, por lo que estrategias de crecimiento intensivo serian apropiadas para este caso, a continuación se presenta la grafica de la matriz.

Variables externas para analizar	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Dirección estratégica.			
Gestión del conocimiento.			
Comunicación e información.			
Gestión de mercadeo.			
Importaciones y exportaciones.			
Gestión financiera.			
Gestión de operaciones.			
Gestión humana.			
Estructura y cultura organizacional.			
Asociatividad.			
Gestión ambiental.			
Total	1.00		

Tabla 2. Matriz

Fuente: Botero (2009). Universidad EAN.

La ponderación se refiere al grado de importancia de la variable para competir en la industria.

La calificación es el valor objetivo que se establece en cada variable.

Y el valor ponderado, es el resultado de multiplicar la ponderación y la calificación.

#### Matriz de evaluación externa (MEFE)

La M.E.F.E. resume las amenazas y oportunidades que presentan los factores claves del entorno como son: económico, social, cultural, demográfico, geográfico, gubernamental, legal, tecnológico, y la competencia.

#### Procedimiento para la elaboración de esta matriz

¿Cuáles son las amenazas y oportunidades medioambientales que enfrenta la firma?

¿Cuál es la importancia relativa de cada amenaza y oportunidad para el desempeño total de la firma?

Cada factor representa:

- Una amenaza mayor (calificar con =1).
- Una amenaza menor (calificar con =2).
- Una oportunidad menor (calificar con = 3).
- Una oportunidad mayor (calificar con = 4).

Los pesos y valores apropiados deberían ser asignados por los estrategas o por el grupo de gerentes encargados de la auditoria externa.

A continuación se representa un análisis de una organización, en donde se establecieron los factores externos.

Factores externos claves	Peso relativo	Valor de la A u O	Resultado sopesado
Aumento de las tasas de interés.	0.10	2	0.20
Mercado global sin explotar.	0.05	3	0.15
Mercado global sin explotar.	0.15	4	0.60
Agresiva expansión del competidor más importante.	0.20	2	0.40
Cambios en la regulación del estado.	0.15	3	0.45
Barreras de entrada a nuevos competidores.	0.10	4	0.40
Ciclo de vida del producto mercado en crecimiento.	0.25	3	0.75
Total	1.00		2.95

Tabla 3. Análisis de una organización

Fuente: propia.

## **Matriz de evaluación interna - MEFI**

La matriz de posición del negocio o posición competitiva resume las fortalezas y debilidades de la organización en los aspectos claves internos:

- Participación en el mercado.
- Ventaja diferencial.
- Capacidad gerencial.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad administrativa.
- Capacidad comercial.
- Capacidad de investigación y desarrollo.

## **Procedimiento para la elaboración de esta matriz**

Se debe determinar:

- Las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- La importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en el desempeño total de la firma.

Cada factor representa:

- Una debilidad mayor (Calificar con =1).
- Una debilidad menor (Calificar con =2).
- Una fortaleza menor (calificar con = 3).
- Una fortaleza mayor (calificar con =4).

A continuación se representa un análisis de una organización, en donde se establecieron los factores externos:

Factores externos claves	Peso relativo	Valor de la A u O	Resultado sopesado
Ha caído.	0.10	1	0.20
La estructura organizacional se está modificando.	0.05	2	0.10
Poca diversificación.	0.10	1	0.10
Indicadores financieros favorables.	0.10	4	0.40
La rentabilidad es la más baja de la industria.	0.10	2	0.40
Pocos esfuerzos de la firma en mercadeo.	0.10	2	0.20
Los gastos de I&D son altos.	0.05	3	0.45
Existe lealtad de los clientes.	0.15	3	0.45
Reputación de excelencia técnica.	0.25	4	1.00
Total	1.00		3.10

### Matriz DOFA o SWOT

El análisis DOFA o SWOT (en inglés) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis DOFA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. A continuación se relaciona la matriz.

<b>Logo de la empresa</b>	<b>Fortalezas</b> Hacer lista de fortalezas	<b>Debilidades</b> Hacer lista de debilidades
<b>Oportunidades</b> Hacer lista de oportunidades	<b>Estrategias FO ofensivas</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>Estrategias DO adaptativas</b> Vencer debilidades aprovechando oportunidades
<b>Amenazas</b> Hacer lista de amenazas	<b>Estrategias FA defensivas</b> Usar fortalezas para evitar amenazas	<b>Estrategias DA supervivencia</b> Reducir al mínimo debilidades y evitar amenazas

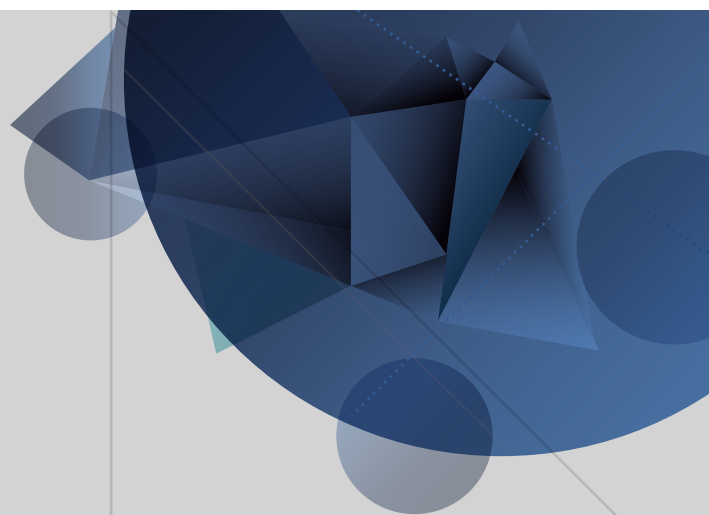
Tabla 3. Análisis DOFA

Fuente: propia.

# 4

## Unidad 4

Plan estratégico de  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

En la presente cartilla se abordarán temas relacionados con la planeación estratégica en las organizaciones, las estrategias corporativas y sus componentes, el plan de mercadeo que surge a través de una estrategia, la forma de seleccionar un mercado meta, el concepto de posicionamiento y la mezcla de mercadeo o más conocido como el marketing mix.

En cuanto a la planificación estratégica son pasos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos empresariales, que permite hacer efectiva la misión de la empresa y proyecta la visión en los plazos cercanos o lejanos, según los intereses de cada organización, del mercado y sus diferentes componentes y de sus relación con productos y servicios frente a consumidores cada vez más exigentes y mejor informados.

La aplicación de estas estrategias corporativas también se usa para proporcionar una dirección general a una organización comercial, por lo tanto involucra aspectos financieros, el desarrollo de recursos humanos, compra y desarrollo de nuevas tecnologías, la generación de herramientas de comunicación y en general crear planes para mejorar productos y servicios ofrecido a un mercado competitivo y de amplio espectro.

Con relación a la misión se determinará la importancia que tiene en las organizaciones, este es el punto de partida que permite establecer un norte sólido y seguro para que las empresas cumplan a cabalidad sus objetivos y metas. El reconocimiento y la presentación de una visión empresarial, permite al empresario y su organización, visualizar el futuro próximo, por ahora no lejano, esa propuesta de visión a largo plazo ya es la mejor, el mercado es demasiado cambiante y para ello se requiere ser prospectivo a corto o mediano plazo.

El análisis de cartera será otro tema a estudiar, las empresas necesitan una valoración permanente de sus recursos financieros y debe existir una coherencia entre las ventas y el resultado del recurso monetario, que sea el adecuado y que esté disponible para que el negocio fluya.

Sin lugar a dudas todo lo anterior apunta a lograr que los objetivos corporativos se cumplan, sin embargo estos no serán efectivos sino se manifiestan como mecanismo de interac-



ción con los clientes mejorando permanentemente los procesos de comunicación y convirtiéndolos en aliados estratégicos para favorecer todas las partes que intervienen en el proceso de comercialización.

Con el planteamiento de los objetivos corporativos, las empresas deben garantizar calidad total de los productos y servicios y esto se logra mediante procesos que apunten a un buen desarrollo, para que de esta forma las empresas no solo ofrezca soluciones si no también que posean la experiencia suficiente para volverse una autoridad en el tema.

En este punto también será de principal interés que las empresas sepan presentar sus valores corporativos, como la lealtad, la justicia, el compromiso, entre otros, esto les permitirá a futuro tener buenas relaciones con respecto a su gestión y a su imagen.

Al final de la cartilla el estudiante encontrará que existen varios niveles para desarrollar unas adecuadas y contundentes estrategias corporativas y que tienen que ver con la posición competitiva de la empresa, con su entorno exterior que puede ser de mercados o geográfico, con todo aquello que surge de su entorno interno y con matrices que se pueden aplicar para tomar decisiones apropiadas.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

**Planeación estratégica de la empresa**

La planeación estratégica tiene como propósito en las organizaciones desarrollar métodos y principios básicos para apuntar a una excelencia gerencial y empresarial entregando las herramientas necesarias y sin improvisar y abriendo nuevos espacios, lo que permite terminar las prácticas gerenciales anticuadas, que en algunas empresas en pleno siglo XXI prevalecen no adaptándose a los retos y cambios actuales o futuros que van a suceder en una organización, si esto no tiene un giro y prevalece estas empresas sin lugar a dudas tienden a desaparecer.

Cualquier organización, empresa o incluso el ser humano, fracasa si no tiene un plan, una estrategia y la clave está en tener un norte y no perder de vista los propósitos, cumplirlos y hacerles un seguimiento para su mejoramiento. Si esto no ocurre, se tendrá estructuras organizacionales deficientes, donde el costo es mínimo, donde no se abastecen productos o servicios con el valor esperado por los clientes, no se da respuesta a los desafíos y amenazas de la competencia, no se asumen los compromisos o los riesgos, las empresas no se actualizan aun teniendo a su disposición fuentes explorables, porque están cerradas al cambio.

Únicamente las empresas que posean una gestión estratégica y un pensamiento pros-

pectivo comprometido y actualizado, tendrán las bases necesarias para enfrentar cualquier cambio y dependerá de las acciones que establezcan para afrontar los cambios y dar respuestas rápidas y efectivas.

Como toda acción que comprometa el desarrollo de las organizaciones, la planeación estratégica debe ser flexible, y por eso es importante que cada cierto periodo se analice las situaciones y se hagan los cambios que sean indispensables. Recordemos que este es un proceso de interacción que involucra a todos los integrantes de la empresa. La motivación y el compromiso serán parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin embargo no todo es tan fácil como parece, la planeación estratégica puede fallar por varias razones y entre ellas están la cultura empresarial que afecta el proceso generalmente por la falta de comunicación. Cuando la estrategia no se informa al resto de la organización, esta suele quedarse en manuales o en informes que pocos o casi nadie conoce. En otras oportunidades los resultados de la planeación se presentan en avisos y carteleros que sirven únicamente para adornar las salas de juntas, la recepción o algunas paredes de la empresa. Los directivos o en particular el gerente debe tener en cuenta que uno de sus papeles es el de informar y congrega a la organización en torno de la estrategia.

Otro aspecto débil de la estrategia es que no se mide, por esto se deben definir metas objetivas y que sean cuantificables y de manera precisa, de lo contrario se quedará en documentos que con el tiempo nadie leerá.

En cuanto a los planes estratégicos y operacionales, la visión, la misión y los objetivos corporativos son conceptos enmarcados en el carácter estratégico y su ideal es que inspire a varias generaciones de la empresa, independiente de cuál será el entorno en el mediano o en el largo plazo o en general de cual decisión táctica se tome. Una misión bien expresa permitirá la adaptación de las empresas sin cambiar de rumbo.

En cuanto a lo operacional, cuando ya se tiene la idea de que se va a realizar es importante definir el cómo y el cuándo se va a llevar a cabo y estos planes operacionales los debe saber cada integrante de la empresa.

A continuación se presentan los elementos en los cuales se debe apoyar el gerente para realizar una planeación estratégica:

**Misión:** en el momento que se está diseñando un proyecto y que está dirigido a la creación de una empresa u organización, e incluso cuando se hace una observación de la propia vida, lo más importante es saber con claridad hacia dónde se dirige, qué se busca, el propósito para la cual fue creada, cuáles son los objetivos y cuáles las metas a alcanzar y desde luego como parte fundamental identificar cuáles serán las tareas básicas de la empresa.

**Visión:** la visión es una manifestación empresarial que señala hacia dónde se enfoca la empresa en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: ¿qué quiere ser? o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Para la creación de esta estrategia se inicia como un conjunto de ideas generales que enmarcan todas las referencias de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro y su relación en cuanto al crecimiento en el sector, el reconocimiento o recordación y el porqué del posicionamiento.

### Análisis de cartera

En un tipo de elemento de planeación estratégico también llamado análisis de cartera de negocios y es una herramienta de estudio estratégico interno de la empresa, utilizada para la planificación estratégica corporativa.

Uno de los interrogantes corporativos que se plantean por ejemplo para la visión es que las empresas se enfrentan a menudo a la controversia empresarial de decidir el ingreso o no en nuevos mercados u ofrecer nuevos productos/servicios o definitivamente no hacerlo.

De la misma manera el paso del tiempo establece una dinámica cada vez mayor del crecimiento y surgimiento de nuevos mercados, lo mismo que el ciclo del vida del producto, los gustos o las modas, los avances de la tecnología, o las innovaciones de la competencia y esto no puede ser ignorado simplemente, porque puede ocasionar que la empresa elimine ciertos productos de su cartera e introduzca unos nuevos.

Por eso las empresas no deben caer en la práctica de no contar con una buena dirección del desarrollo del producto, por el contrario deberán optar por llevar a cabo esta tarea para que haya una viabilidad comercial del producto en cuestión y éste se vuelva rentable. Tal como lo dijimos en la introducción de esta cartilla existen matrices que

mejoran y optimizan esta situación y una de ella es que se debe tener en cuenta un plan de mercadeo que a continuación se esboza.

### **El plan de mercadeo**

En la parte teórica, existe una gran variedad de modelos de planes de mercadeo cuyo objetivo primordial es no solo reflejar la orientación y posibilidades que tiene la empresa de ofrecer sus productos en diferentes mercados sino también la forma como la empresa dirige la planeación por parte de los individuos que la conforman y según sus aspectos creativos.

Lo anterior se determina según los factores, internos y externos de la empresa, presentados en un resumen ejecutivo de dos o tres páginas donde se aporte una sinopsis del plan que integra una visión general de la situación actual, los objetivos, las estrategias, los principales programas de acción y cada una de las expectativas económicas.

### **Análisis de la situación con respecto al mercado**

Aquí se establece con claridad el tipo de mercado en el que se está moviendo, teniendo en cuenta el tamaño, la historia de participación de mercado de todos los productores y la participación en los mercados individuales. De la misma manera el potencial del mercado y las principales tendencias de la oferta y de la demanda, objeto del plan que se está presentando, así como de los productos o servicios.

### **La actividad del mercado y las ventas**

Se incluye el historial de precios en los canales de distribución o en los puntos de ventas o en los canales de abastecimiento, según

sea la actividad económica. Involucrando la razón de las principales fluctuaciones, las políticas y procedimientos de ventas, el tipo y acciones atinentes a la publicidad y la promoción, las ventas con políticas y procedimientos, los costos de ventas y la utilidad bruta del producto.

### **Historial**

De la misma manera el historial de precios y ventas por línea, modelo, distrito de venta, uso final y sector industrial. El historial de los costos, el de las utilidades, los cambios en los volúmenes y en las utilidades por línea y modelo.

### **La tecnología**

Con relación a este aspecto el plan de mercadeo deberá presentar, las mejoras en el producto y en los procesos, basado en cada una de las acciones presentas en los últimos meses.

### **Etapa del ciclo de vida**

Aquí se tiene en cuenta el tiempo muerto para el diseño y desarrollo de un nuevo producto (si es el caso), lo mismo que el impacto en el mercado según la demanda primaria o selectiva y el protocolo del producto y el proceso.

### **Características del mercado**

El plan deberá indicar tendencias en el mercado, los patrones de uso tanto de la industria como de consumo, la frecuencia, cantidad y ocasión de compra, los procedimientos y hábitos de compra, las características del servicio, los aspectos sociales y políticas estatales o gubernamentales, la acción legislativa, las políticas fiscal y monetarias y los estatutos que protegen al consumidor.

### **Lo atractivo del sector**

Se incluye los factores del mercado que involucran el tamaño, el crecimiento, los ciclos de vida, los principales factores económicos del sector, la capacidad instalada, las perspectivas de entrada de nuevos productos, la rivalidad en los competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, el grado de concentración de la competencia y los factores del entorno como lo político, lo social, lo demográfico, lo tecnológico y lo normativo, todo en cuanto al producto o servicio relacionado.

### **Los clientes**

Se debe hacer un análisis de los clientes, observando quienes son, que compran, como hacen para escoger, porqué prefieren un producto en particular, dónde y cuándo

acostumbran comprarlo y cuáles son las implicaciones en su comportamiento

### **Resultados**

Establecer una medición de resultados, relacionado con la evaluación y seguimiento y que factores ayudaron o entorpecieron para el logro, lo mismo que indicar las fortalezas y las debilidades, pensando en la estrategia para el futuro, haciendo un análisis exhaustivo explorando los resultados de años anteriores y reconstruyendo la estrategias del pasado.

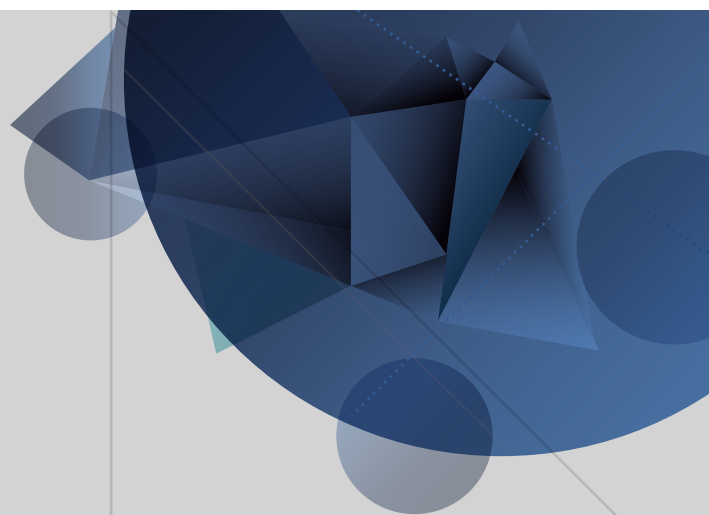
### **Supuestos para planificar**

Se debe realizar una declaración explícita de los supuestos para el futuro, con predicciones, proyecciones y presupuestos, tanto para la industria, como para el producto o servicio.

# 4

## Unidad 4

Plan estratégico de  
marketing



Gerencia de mercadeo

Autor: Sandra Milena Bernal Sarmiento

# Introducción

Uno de los factores para lograr el éxito en cualquier actividad es desarrollar un plan que nos establezca derroteros a cumplir y que a su vez nos permita hacer las modificaciones necesarias en caso de alguna equivocación. En el área de mercadeo sucede lo mismo, por lo tanto es importante elaborar un plan que permita visualizar y desarrollar ideas coherentes y propicias para que los productos y servicios sobresalgan ante el ímpetu de la competencia y no se muera en el intento, mal gastando energías, tiempo y dinero.

En este documento el estudiante encontrará una guía para la elaboración de un plan de mercadeo, la presentación de un resumen ejecutivo con respecto a un negocio, como establecer un análisis de la situación empresarial, la presentación y reconocimiento de estrategias de mercadeo que a su vez permitirán la selección de mercados metas, el significado de posicionamiento y la importancia de la mezcla del mercado en las actividades diarias de la comercialización y comunicación de productos, servicios y marcas.

El gerente antes de elaborar un plan de mercadeo, debe tener conocimiento muy preciso de las características y las debilidades y fortaleza de productos y servicios, frente a una oferta y una demanda. Debe preguntarse qué espera encontrar en un producto, y como valorar su capacidad de pago. Igualmente investigar las estrategias del mercado y la influencia de la competencia comparando con los inmediatos colaboradores de la compañía, todos aquellos factores de influencias que generan la compra de tangibles o intangibles. De la misma manera deberá interrogar sobre lo que el cliente busca, quiere y compra, fijando un precio que refleje el valor que el cliente le asigna al producto o servicio. Establecer el canal de distribución adecuado para darle al cliente utilidad de lugar. Presentar estrategias de información adecuadas con los clientes por medio de unos planes integrales de comunicación utilizando publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, mercadeo directo, venta personal y relaciones públicas. En fin, en el plan de mercadeo no se debe escapar ningún detalle que apunte a un impacto que se pueda volver incontrolable.

En el análisis del mercado, la decisiones gerenciales deberán apuntar a varios aspectos que afectan directa o indirectamente las condiciones generales del sector, entre otros elaborar



una lista de los clientes potenciales – ellos requieren de una mirada para saber en el futuro si es o no viable una comercialización-. La alta gerencia debe en el análisis realizar un estudio de la competencia observando los implicados en el negocio, sus características de oferta y sobre todo su comportamiento y movimiento en cada actividad comercial. En otro sentido no se debe olvidar la globalización de la economía y los efectos que esta causa a los productos y servicios, propios y ajenos. Concentrarse en sus fortalezas y debilidades, para que con las primeras se mantengan y con las segundas se reconozcan y se superen las dificultades. Y en general estudiar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad.

Otros aspectos que se tratara tienen que ver con las estrategias de mercado. Estos planes requieren del conocimiento total del consumo y en especial para conocer el mercado y su potencial. El enfoque de este tipo de estudio permite el dimensionamiento del mercado y la segmentación para el desarrollo de estrategias.

En cuanto a la selección del mercado meta, los aspectos geográficos y en general la demografía desempeña un papel digno de evaluar y requiere de saber tipologías y comportamientos de consumo que pueden ser establecidos por la tendencia del mercado o por las conductas tradicionalistas y grupales de individuos que participan en el proceso.

Por ultimo no se podrá olvidar los objetivos del mercado los programas y el desarrollo de los mismos y la ejecución de un presupuesto que permita optimizar la labor del empresario, tendiente a mejorar las condiciones de productos, servicios y de individuos.

Los factores que estén dentro de nuestro control como directivos o gerentes de mercadeo, permitirán hacer frente a todo aquello que cambia rápidamente. Los cambios tecnológicos son un ejemplo de ello y en la medida en que suceden pueden afectar las ideas y las estrategias que a su vez pueden repercutir seriamente en las ventas y las utilidades.

El modulo tiene una duración de 8 semanas, se desarrolla bajo periodos de trabajo independiente son espacios para que el estudiante interactúe con los distintos contenidos a partir de la lectura y la investigación, orientado por la guía de estudio, el docente ha preparado diversas guías de trabajo que dosifican tanto los temas que se deben abordar, como las actividades de aprendizaje que se deben realizar.

Es importante tener presente que estos espacios tienen por finalidad la resolución de dudas concretas que se le presenten al estudiante en el proceso de trabajo independiente, por lo que es indispensable que éste, antes de ponerse en contacto con el docente, haya tratado de evacuar las mismas con su grupo de estudio, de tal manera que a la tutoría lleve realmente identificadas sus necesidades de asesoría.

**Plan de mercadeo anual**

Un aspecto importante a considerar por parte de la gerencia es que justamente se está trabajando en un área como el marketing vinculada a un entorno cambiante que ofrece continuamente nuevos retos a las empresas y les exige a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización, como la importancia que se concede a cada una de ellas, sean totalmente diferentes, en un proceso de adaptación continuo. Justamente en este orden de ideas es que plantea la realización de un plan anual de mercadeo.

Es claro que los problemas que se plantean a las organizaciones evolucionan con el paso del tiempo y de la misma manera, las respuestas que estas ofrecen, se acomodan continuamente, en un intento por encontrar nuevas soluciones. Sumado a esto es de vital importancia mirar las crisis económicas con sus implicaciones y sobre todo en las cifras de ventas, por aquella posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores, eso sí, teniendo un plan estructurado.

Todos aquellos análisis que se puedan hacer y donde se involucre a los sectores, competidores y clientes, representa un respaldo informativo básico para desarrollar objetivos y estrategias de mercadeo. De esta los gerentes del área deben elaborar presupuestos sobre el mercado y su ubicación con mi-

ras al período de implementación del plan, con estimaciones en cuanto a potencial y tamaño del mercado.

Claro que no es tan fácil saber cuáles serán las ventas promedias de un producto, pero el potencial de equilibrio es un criterio útil para delimitar territorios de venta y se calcula mediante un proceso en las siguientes etapas.

**Identificación de clientes:**

- Se identifican los clientes potenciales, situación que se logra con una investigación de mercado. Debemos recordar que la información de estudios es vital para conocer tendencias y resultados.
- Según datos censales, que en nuestro país los entrega el DANE, se estima su cantidad.
- El número de clientes potenciales se multiplica por la tasa de compra potencial.
- Estos datos nos ayudaran a proyectar el plan con respecto al mercado potencial.

**Tamaño del mercado:**

Para esta segunda parte, disponemos de diversos métodos para prever el tamaño del mercado y pueden segregarse en se-

ries cualitativas, cuantitativas/temporales y cuantitativas/causales. Estos instrumentos incluyen pronósticos de juicios o de aprobaciones cualitativos y existe el método Delphi, que puede anticipar actitudes grupales empleando opiniones reiteradas de expertos independientes. Los métodos basados en series cuantitativas/temporales se apoyan en estimaciones históricas sobre el tamaño del mercado, junto con modelos estadísticos. Esto abarca procedimientos básicos, tales como promedios móviles, acuerdos exponenciales o tendencias en el tiempo.

Es importante establecer que los métodos cuantitativos/causales desarrollan modelos estadísticos que predicen el tamaño del mercado como función de variables independientes para reconocer otros aspectos o estrategias que aplica el mercadeo para su relación con el cliente (publicidad, promoción de ventas y otros).

### **Formulación estratégica:**

La tercera etapa del plan de mercadeo emprende la formulación de la estrategia organizacional, que están ligados a los objetivos del marketing.

Aquí se trabaja con objetivos que van de lo corporativo al producto y a los recursos humanos. En el plan anual de mercadeo, el asunto reside en un producto o servicio específico y los objetivos más comúnmente fijados están determinados por el crecimiento de ingresos por ventas o por la participación del mercado y la rentabilidad.

Cuando se realice los objetivos de determinada marca es importante que se presenten parámetros de desempeño cuantificado, por ejemplo el aumento de cierto número

de puntos en la participación del mercado. Así mismo se deberán establecer metas ambiciosas con determinados plazos para cumplirlas. Por ejemplo aumentar tres puntos la participación al finalizar el primer semestre de 2015.

En esta formulación de la estrategia de marketing es necesario no perder de vista dos elementos claves, la selección de un producto, su mercado y la ventaja diferencial que presente el producto en el mercado. Estas acciones deberán establecerse antes de decisiones sobre precio y comunicación.

El análisis de clientes es crítico y es una decisión estratégica importante en la selección de mercados, pues los clientes enfocados y su conducta de decisión de compra afectan la diferenciación del producto con respecto de los productos que tienen los competidores.

### **Programas de marketing:**

Estos programas son un conjunto de elementos indispensables, donde se visualiza toda la actividad de un producto, es conocido como la mezcla del mercado y están involucrados, las características del producto, el precio, los canales de distribución la comunicación (publicidad, promoción, merchandising, mercadeo directo). Cada uno contiene muchas opciones y estrategias. Todos estos programas deben integrarse estrechamente con el plan estratégico, pues su papel consiste en implementar elementos de acción seleccionando segmentos de mercado y diferenciación de productos.

La adopción de decisiones sobre programas, deberá hacerse antes de determinar las implicancias financieras del plan. Lo ideal es que el gerente de producto, primero analice

el mercado, luego desarrolle objetivos y estrategias necesarias para imponerse y finalmente calcule costos. Lo anterior sin olvidar negociar con los directores de marketing y otros departamentos con un plan proactivo y un presupuesto bien estudiado para evitar complicaciones frente a competidores agresivos.

### **Control:**

La última acción del plan será realizar un control y chequeo de las acciones, examinando los resultados del seguimiento una vez que el plan se haya implementado.

### **Análisis de la situación del mercado**

Este comprende el reconocimiento de los ambientes externo e interno de la organización. En cada uno de ellos se especifican los componentes necesarios para un adecuado estudio.

### **Análisis externo**

De acuerdo al marco teórico presentado en el primer capítulo, el ambiente externo comprende el entorno, el sector y el mercado.

El análisis del entorno comprende los factores, político, económico, social, tecnológico y ético. La perspectiva de la evolución de cada uno de dichos factores dará una idea más clara de cómo puede el ambiente externo influir en el desarrollo de las actividades del mercado.

- **Factor político:** determinado por las condiciones favorables que presenta el estado ha determinado sector gremial, para promover la inversión en productos y servicios.
- **Factor económico:** al analizar el componente del factor económico,

este juega un papel importante, dado que los modelos de gasto y de compra se ven afectados por los factores macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el poder adquisitivo, el nivel de empleo y el tipo de cambio.

- **Factor social:** los programas que desarrolle el estado o que se cumplan en el país frente a la sociedad ayudaran a analizar las decisiones a tomar. Aquí se tendrán en cuenta componentes como lucha contra la pobreza, el incremento del gasto social, la dad de la población, la tasa de alfabetización entre otros.
- **Factor tecnológico:** la incorporación de procesos más rápidos para el desarrollo de productos, el trabajo científico del país en materia de innovación y la facilidad para adquirir nuevas tecnologías foráneas, serán determinantes en los sectores de producción.

### **Factor ético**

El factor ético se considera como uno de los componentes críticos en el ambiente competitivo de hoy. Las malas prácticas y la necesidad de brindar productos a bajo costo generan una calidad empobrecida. Lo ideal es no perder de vista los valores planteados en la misión, tendientes a cumplir con los compromisos, la calidad y la veracidad.

- **Amenazas:** la amenaza de nuevos competidores en el sector y del factor diferencial va a depender de cada mercado y de sus dificultades de acceso, que en cada caso serán diferentes.

## Análisis interno

Para este efecto la alta gerencia se fijará en las características de la producción, las estrategias de marketing planteadas al interior de la empresa, el tipo de organización comercial, las capacitaciones ofrecidas, el conocimiento de sus empleados con respecto a productos y servicios, el análisis financiero, la comunicación corporativa, los gastos generales, las características de los productos, entre otros.

## Problemas y oportunidades

Conociendo la realidad de la empresa a través de los estudios que realiza la misma entidad, facilitará respuestas para tomar importantes decisiones a la hora de elaborar un plan de marketing efectivo. Esta información aportará datos sobre qué canales deben emplearse, qué características tienen o deberán tener los productos o a qué mercado se tendrá que dirigir la empresa. Uno de los procesos más provechosos está determinado por el uso de la matriz DOFA que valora problemas o amenazas y oportunidades, ambas tienen que ver con los factores externos o de mercado.

En tal sentido el estudio externo nos da detalles que nos ayuda a conocer las oportunidades, es decir donde podemos actuar, frente a que competidores y con qué productos. Al determinar los problemas se reconocerán los riesgos, obstáculos y amenazas que puedan ir surgiendo por el camino. Esta información es trascendental para adelantarnos y afrontar mejor los cambios.

Con relación a la matriz, el gerente deberá conocer cada detalle de las variables para tomar decisiones fundamentales en el éxito de cualquier negocio y en tal sentido, generalmente estas son sus características.

**Fortalezas:** capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por las que tiene una posición privilegiada frente a los competidores. Son aquellos recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente dentro de la organización.

**Oportunidades:** todos aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables en el mercado al cual pertenece una empresa y que se deben descubrir justamente en ese entorno en el que actúa la empresa, lo que da como resultado obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades:** aquellas situaciones desfavorables que internamente provocan una posición desventajosa de las empresas, por ejemplo recursos de los que se carece, habilidades que no se posee, practicas no acordes, entre otras.
- **Amenazas:** situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Son todos los aspectos desfavorables que amenazan a la empresa por deficiencias frente a la competencia.

Los resultados que se obtengan pueden resultar de gran utilidad para todas las actividades relacionadas con el negocio: mercado, empresa, producto, fabricación, distribución, administración, publicidad, y promoción.

En resumen, gracias a este estudio, la alta gerencia o la administración conocerán conclusiones que les servirán para crear, desarrollar y complementar su plan de mercadeo. El DOFA aporta información sobre la situación de la propia empresa, y a su vez

del mercado en el que se desenvuelve.

### Objetivos y metas

Como se ha venido manifestando, en las empresas todo parte de la declaración hecha a través de la misión y la visión y recordemos que la misión se entiende como la finalidad por la que se ha creado la empresa –lo que señala los objetivos corporativos– mientras que la visión hace referencia a dónde se dirige la empresa –la meta– es decir, es la principal meta que tiene la organización que puede ser en los próximos tres o cinco años, lo que se considera hoy en día como un largo plazo.

En las empresas los objetivos ayudan a dirigir las acciones, en un periodo determinado de tiempo, para lograr unos resultados concretos. Son los principales ejes de las estrategias de una empresa y pueden tener diferente trascendencia o alcance.

Las empresas entonces, deben tener en cuenta que para su labor es importante establecer estos objetivos y metas, los más frecuentes que se aplican en la actualidad están sujetos a:

- 1. Identificar las tendencias del mercado y del entorno:** cada acción que sucede, bien en la sociedad, en el mercado o en los segmentos de referencia, puede afectar, directa o indirectamente en mayor o menor medida a la organización.
- 2. Determinar el estado actual de la organización:** importante realizar un análisis sobre el momento en el que se encuentra la empresa, con esta acción se conocerá el punto de partida para alcanzar las metas que se pueda proponer, en el momento de la toma de decisiones.
- 3. Determinar el estado que intenta alcanzar:** o aquello deseado, a qué situación desea que llegue la empresa. Será el camino trazado desde el estado actual al estado deseado.
- 4. Formular objetivos de manera eficaz y responsable:** que los objetivos sean operativos, funcionales y que sirvan para alcanzar de forma efectiva lo que se desea de manera específica, medible, alcanzable, orientada a resultados y con fecha límite de ejecución.
- 5. Ordenar y priorizar objetivos:** se debe establecer una escala de prioridades y buscar un orden lógico para los objetivos que se hayan decidido, partiendo de ciertos criterios que surge de la importancia y también en la urgencia que se tenga para cumplirle al mercado.
- 6. Controlar la ejecución:** en esta acción es importante buscar indicadores que permitan medir y controlar el cumplimiento del objetivo. Así es posible determinar y verificar si se ha alcanzado determinado objetivo.
- 7. Reajustar y revisar:** para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es necesario revisarlos en periodos previstos, definidos y pactados o según los acontecimientos sucedidos interna o externamente. En la empresa o en el mercado.
- 8. Buscar la última meta para su objetivo:** esto es, el objetivo del objetivo, o manifestado de otra manera, la meta última que se persigue cuando se intenta alcanzar el objetivo. Aquí se establece de manera concreta que persigue la empresa en el mercado.



## Estrategias y programas

En la realización de estrategias o planes que requiera para penetrar el mercado, las empresas deben involucrar a las personas necesarias, y en un número suficiente, esta es una de las tareas básicas de la gestión de programas de las organizaciones. Lo ideal es tener un número suficiente y capacitado de personas para poder llevar a cabo adecuadamente los programas.

Este es un proceso permanentemente abierto, es además, una de las tareas que más tiempo consume y, probablemente, la más visible en la organización. Las personas responsables de la actividad contribuyen a crear la imagen de la organización y del cumplimiento de los objetivos.

Como ya lo vimos en los anteriores puntos esos objetivos y programas están basados en la misión y la visión y requieren de personas comprometidas con la organización y que actúen como una especie de embajador de la entidad, por lo que debe tener según su tarea un talante abierto, negociador, emprendedor y un estilo de comunicación asertivo, objetivo, sincero y claro.

Para que los objetivos y programas de mercadeo se cumplan a cabalidad y según lo planteado, desde la cabeza de la organización y hasta el operario se tendrá que cumplir con ciertas competencias, un nivel de responsabilidad y un compromiso claro.

Las empresas también deberán de proveer la información necesaria para que se conozcan los objetivos propuestos y los programas a desarrollar utilizando medios, a través de los cuales, se puede conseguir que las personas dediquen una parte de su tiempo y esfuerzo en pos de una causa que bene-

ficia a todos. Esto se logra a través de diversas acciones, desde el boca a boca, hasta las campañas publicitarias, pasando por las peticiones explícitas de las organizaciones a determinados colectivos (proveedores, canales, vendedores y otros).

En cualquier caso, y desde el momento en el que se empieza a diseñar las estrategias y los programas por parte de la alta gerencia, hay que establecer y guiarse por objetivos. En general, serán objetivos prioritarios para conseguir que las actividades permanezcan el tiempo mínimo necesario para dar continuidad a los programas.

## Presupuesto

Es una herramienta de gestión entregada mediante un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes actividades para el desarrollo de un negocio.

Generalmente los presupuestos están relacionados exclusivamente con los ingresos o egresos que realiza una empresa, pero también se puede hacer uso de estas herramientas para cuantificar pronósticos o previsiones de cualquiera de los elementos de un negocio, tal es el caso de presupuestar los cobros, los pagos de deudas, la fabricación de productos y los materiales requeridos para generar dichos productos.

Esta herramienta es fundamental para un negocio y permite al directivo planificar, coordinar y controlar cada una de las operaciones mencionadas. En cuanto a la planificación determina objetivos, recursos, estrategias y cursos a seguir anticipándose de esta manera a los hechos, lo que permite reducir la incertidumbre y los cambios. Con respecto a la coordinación sirve como guía



para dirigir actividades armonizando e integrando las secciones o las áreas del negocio. Y el control en el presupuesto sirve como instrumento de evaluación y seguimiento permanente para establecer desviaciones, por ejemplo cuando existen diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado.

Generalmente se debe empezar siempre con el presupuesto de ventas, que es el presupuesto base a partir del cual se realizarán los demás, como el de cobros, producción, compras, requerimiento de materias primas, el de pagos, de gastos y el pago de la deuda hasta terminar con los presupuestos de efectivo (flujo de caja proyectado), el operativo (estado de ganancias y pérdidas proyectado o estado de resultados proyectado), y el del balance (balance proyectado). Efectuar un control en el plan de marketing es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

### **Evaluación del marketing: elementos y mecanismos**

La evaluación se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar los correctivos ajustados a los objetivos y metas.

En general las empresas con respecto a la evaluación de las actividades de mercadeo, se enfrentan a un proceso que comprende el análisis de lo que se ve en el entorno, referido al control que, sobre el propio mercado, ejercen otras áreas de la empresa y al control que el mismo departamento debe realizar sobre otras actividades, y el análisis interior, está establecido con el control que

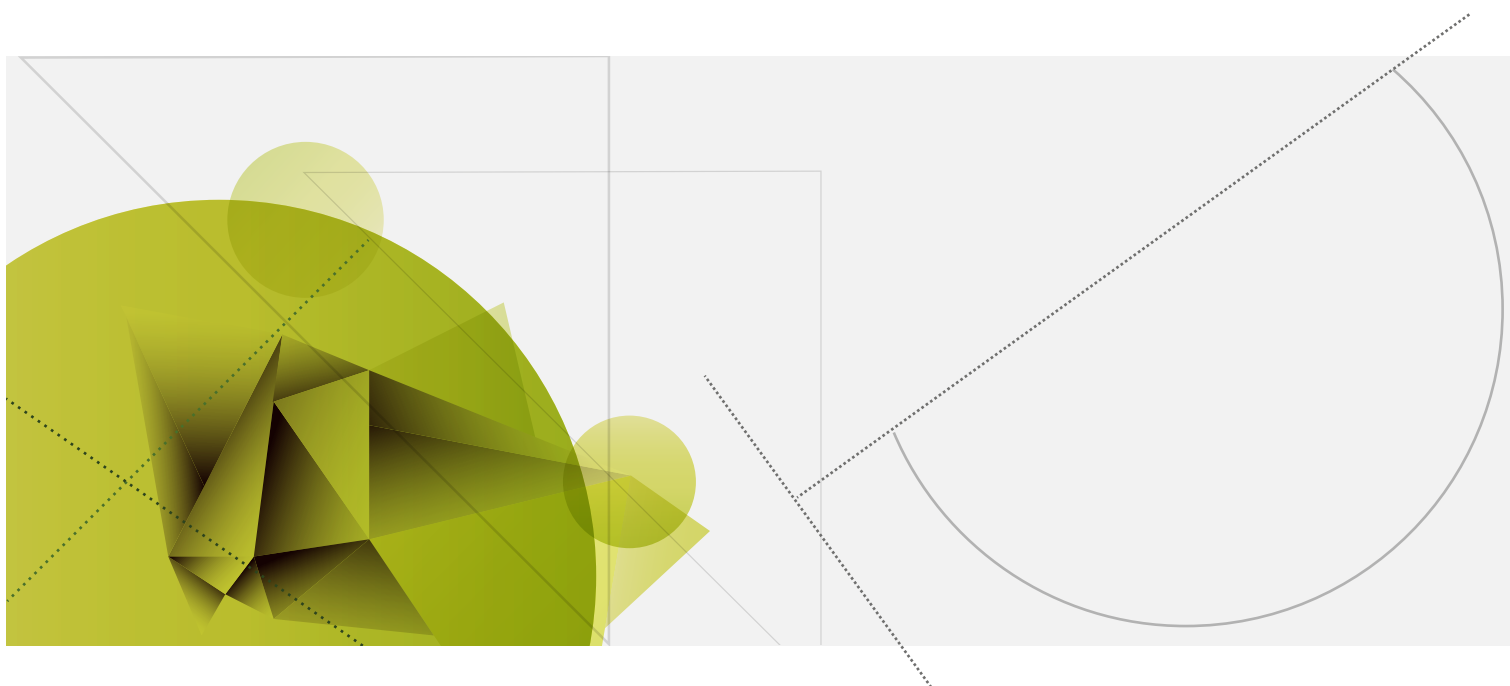
el departamento de mercadeo y sus áreas relacionadas, ejercen sobre sus propias actividades, incluyendo el número de controles que sean necesarios según cada actividad concreta.

Concretamente la evaluación establece aquellos mecanismos de retroalimentación y seguimiento con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que se necesiten. Algunos de las evaluaciones más frecuentes se generan el plan anual, la rentabilidad, la eficiencia y las estrategias.

# Bibliografía

- Kinnear & Taylor. (2007). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Levy, A. (2005). Marketing avanzado. Barcelona, España: granica editores.
- Metzger, M. & Donaire, V. (2007). Gerencia estratégica de mercado: Cengage learning latinoamérica.
- Palomares, R. (2012). Marketing en el punto de venta. Madrid, España: editorial esic.
- Tofler, A. (2000). El shock del futuro. España: plaza y janes editores.
- Wesfall, B. & Stachc. (2007). Investigación de mercados, texto y casos. Mexico: limusa editores.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). Marketing: Prentice Hall.
- Luther, W. (2003). El plan de mercadeo. Bogotá, Colombia: editorial norma.
- Nichols, F. (2012). Investigación del comportamiento. España: mc graw hill.
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: 3 R editores. 10ª edición.
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2007). Administración estratégica: Mc graw hill 15ª edición.
- Wheele, T. & Hunger, D. (2007) Administración estratégica y política de negocios. México: pearson educación.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**